

مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال

د. ناصر زيدان

مهارات
القيادة الإدارية
وأخلاقيات الأعمال

الدكتور ناصر زيدان





الطبعة الأولى
1435 هـ - 2014 م

ISBN: 978-614-02-2218-2

توزيع



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: (961-1+) 785107 - 785108 - 786233
ص.ب: 5574-13 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان
فاكس: (961-1+) 786230 - البريد الإلكتروني: bachar@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

تصميم الغلاف: علي القهوجي
التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف (9611+) 785107
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف (9611+) 786233

مقدمة

تطور العلم الاداري تطوراً كبيرة في الحقبة الاخيرة، وارتبط هذا التقدم بما عاشته المؤسسات المنتجة في القطاعين العام والخاص من زيادة في حجم مهماتها، واتساع في دورها، وابتكارات في اساليب عملها.

ان اهم ما يحتاجه العمل الاداري هو الابداع، ومواكبة التطور، وابتكار الجديد في اساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وعلى هذا فان القيادة هي ركن اساسي من اركان نجاح اي وحدة ادارية، مهما كان حجمها، كبيراً أو صغيراً، وسواء كانت وحدة تابعة للقطاع الحكومي، ام وحدة تابعة للقطاع الخاص، فكلاهما يحتاجان إلى اشخاص اداريين، يتمتعون بكفاية قيادية، تستند إلى مهارات ضرورية للنجاح في مهامهم. وهم بمثابة المأمورين العموميين، ليسوا تابعين لنظام الموظفين[1].

ان دراسة هذه المهارات الادارية تُوجب التوقف عند مجموعة من العناوين، ليس بالضرورة هي وحدها التي تشمل كل زوايا الموضوع، الا انها تعطي فكرةً عن اهم مكوناته. هذه العناوين تنطلق من معرفتنا لمفهوم القيادة الادارية، ودورها، وانواعها، وخصائصها، وما تحتاج له من مهارات.

والمهارة تعني الاداء بحِرفية عالية تستند إلى معارف وخبرات وسمات، علمية وفنية وانسانية واجتماعية.

ولعلى اهم هذه المهارات التي يحتاجها القائد الاداري تتركز على: مهارة رسم الاهداف، ومهارة التفاوض، ومهارة التواصل، ومهارة ادارة فريق العمل، ومهارة التحفيز، ومهارة ادارة الوقت، ومهارة ادارة التغيير، ومهارة حل المُشكلات.

وفي الجانب الآخر، فإن ممارسة الاعمال الادارية بمهارة عالية، وتحسين مستوى الأداء، يترابط عملياً وموضوعياً مع الاخلاقيات التي تشكِلُ اساساً للعمل الصالح، وتُغني المهارات في مندرجاتها المتنوعة.

فأخلاقيات الاعمال سمات راقية، تتعلق في كل انواع الانشطة، الانتاجية منها والصناعية والتجارية والزراعية والسياحية، ومع التطور فرضت اخلاقيات الاعمال مكانةً مُتقدمة لها في مجالات الاعمال الاخرى، لا سيما منها العمليات المالية والتسويقية والاجتماعية والخدمية، اضافةً لأهمية اعتماد الادارة العامة على مبادئ الاخلاق، لأنها تتعلق بكل المواطنين، أو المُقيمين من دون استثناء.

والاخلاق صفة قديمة، عاشت مع الشعوب المُتعاقبة، في العادات والتقاليد، وتطورت مع العصور، وتبدلت مفاهيمها مع التقدم، وكانت

بمثابة القواعد القانونية. اندثر العديد من هذه المفاهيم، ودخلت إلى قاموس مفرداتها، وعاداتها مفاهيمٌ اخرى.

مهما يَكُن من امر فإن اخلاقيات الاعمال ضرورةٌ ماسة في الإداء الراقي للعمل، وخصوصاً في الاداء الاداري.

سنعرض لهذه العناوين في دراستنا في فصلين، يتناول الفصل الاول اهم المهارات الادارية، ويتحدَّث الفصل الثاني عن اخلاقيات الاعمال.

الفصل الاول: المهارات الادارية

اولاً: ما هي القيادة الادارية؟

عندما نتحدث عن القيادة، فان الامر يعني ان هناك جماعة (اي مجموعة من الافراد)، على رأسهم قائد، يوجههم لتحقيق هدف مشترك، وبدون هذه المرتكزات الثلاث لا تتكون القيادة الادارية. فهذه القيادة ترتبط بوحدة تنظيمية قائمة، مهما كان حجمها، كبيرة ام صغيرة. هذه الوحدات الادارية يمكن ان تكون مؤسسات تابعة للقطاع العام الحكومي، ويمكن ان تكون شركات تجارية أو صناعية أو مالية أو سياحية، تابعة للقطاع الخاص. يمكن للقيادة ان تكون جماعية (كمجلس الوزراء في القطاع العام، أو مجلس الادارة في شركات القطاع الخاص) الا انه يبقى للمهارات الفردية لهذه المجموعات القيمة الاساسية في تطوير العمل وحسن التخطيط له، للوصول إلى هدفه المنشود، كما ان هذه القيادات الجماعية بطبيعة الحال تُوكل المهام التنفيذية إلى مدراء عامين، أو مدراء، أو رؤوساء مصالح ودوائر، يحتاجون ايضاً للمهارات في اداء اعمالهم القيادية، والتنفيذية.

مثال على ذلك: ان شركة مالية (بنك) فيه مجلس ادارة (قيادة جماعية) يُوكل مهام قيادة الادارة إلى مدير عام، وهناك جماعة من الافراد العاملين (يتولون مهام مختلفة)، وهناك هدف محدد لهذا البنك، هو تحقيق الربحية المالية.

1- الفرق بين القيادة والرئاسة:

الرئاسة هي موقع اداري، يشكل رأس هرم لوحدة ادارية، تعتمد على ما تمنحه الانظمة والقوانيين من صلاحيات للشخص الذي يتولّىَّ هذا الموقع الرئاسي، عادةً ما تمتاز بالنمط البيروقراطي في العمل، كونها لا تعتمد على الخَلقِ والإبداع.

اما القيادة فتعتمدُ على قدرات التأثير الشخصية للفرد القائد، وعلى مكونات طبيعية (ذهنية واحياناً جسدية) يستطيع من خلال هذه المميزات الذاتية التأثير باللآخرين، وتوجيههم، واحداث تغيير في افراد الجماعة.

يمكن ان يكون الرئيس قائداً، وبالتالي تزداد قدرته على الثأثير والمبادرة والانتاج، كما ان القائد إذا كان رئيساً، يمكن له ان يمارس رئاسةً تسلسلية ناجحة ومبدعة في الوحدة التي يرأسها. فالقيادة هي دماغ الادارة وروحها[2].

2- انواع نظريات القيادة:

تُبين مجموعة من الدراسات والتجارب، والمقاربات في علم الادارة ان هناك ثلاثة نظريات لمفهوم القيادة ومرتكزاتها:

أ- النظرية الذاتية (او نظرية السمات)

وهي تَعتبر ان المواصفات القيادية هي سمات ذاتية، يتمتع بها الشخص القائد، ليكون مؤهلاً لقيادة المجموعة، والتأثير في سلوكيات افرادها، وبالتالي فعليه ان يكون شجاعاً وصادقاً، وطليق اللسان، قادر على التعبير عن مكنوناته، ومؤمناً بالقيم الانسانية، يحترم الآخرين، ناضج عقلياً وعاطفياً، لديه شغف بحب العمل، والقدرة على المبادرة والتكيُّف مع البيئة المحيطة، ويتمتع بقوة الحزم والقدرة على اتخاذ القرار بالحكمة والرويَّة، قادرٌ على التواصل والاقناع، مستقيماً واميناً على مصلحة الآخرين.

اضافة إلى ذلك فان على القائد الاداري ان يتمتع بمهارات متخصصة في مجال الادارة، منها المهارات الذهنية التي تؤهله لفهم العمل، والتخطيط لتطويره وتنظيمه على الوجه الافضل، وتبسيط المراحل الانتاجية واجراءاتها، واداء دور متميز في الرقابة، وتقييم الاداء. وعليه معرفة الميول السياسية للجماعة، وادراك المصلحة العامة، ومتطلبات الانتظام العام، والربط بين حيثيات الوحدة التي يقود والسياق العام لمندرجات الأطر التي تسير عليها رغبات الجماعة، سواء كانت الجماعة المُستهلكة للسلع أو الخدمات التي تنتجها وحدته، أو المجتمع المحيط، والابعد.

ويرى اصحاب هذه النظرية ايضاً، ان القائد الاداري يُفترض فيه التمتُّع بمهارات انسانية، تؤهله للتعاطي مع الآخرين باحترام مهما كانت منـزلتهم، وعليه ادراك ميول الحاجة لدى الجماعة، ورعاية مصالحهم ومراعاتها، واحترام مشاعرهم، وتشجيع ابداعاتهم، ودفعهم إلى الخلق والابتكار، من اجل زيادة مستوى انتاجيتهم، برضى وقناعة، تدفعهم للشعور بالانتماء الفعلي إلى الوحدة التي يعملون فيها.

ب- نظرية الموقف

يعتبر اصحاب هذه المقاربة، انه اضافةً للمواصفات الشخصية الذاتية للقائد، فان قدرته على معالجة الموقف الذي يواجهه، وكيفية اتخاذه للقرار، الذي يُوصل للهدف بأقل خسائر، واعلى جودة (بصرف النظر عن تنوع الوحدة التي يقودها). هذه القدرة هي الاساس في ابراز الدلالة على المؤهلات القيادية.

وتختلف نظرية الموقف بين حالة واخرى، وتتنوع المسؤولية وتتعدد تبعاتها وفقاً لحجم الوحدة، ودور قائدها. فرئيس الهرم في

الوحدة تترتب عليه المسؤولية اكثر مما تترتب على رئيس قسم فيها، وبالتالي فان الاول يحتاج إلى مهارات وقدرات ومؤهلات، تفوق ما يحتاج اليه الثاني، وتبعات قراراته واعماله لها انعكاساتها الاكثر شموليةً وتأثيراً. فاذا اصاب في موقفه انقذ المؤسسة التي يرأس، وإذا اخطأ اصابها بالهلاك.

هذه النظرية لا تتنكر ابداً لكون القائد يحتاج إلى مهارات ذاتية، الا انها تربط المؤهلات الذاتية بظروف ومكونات كل وحدة. فالازمة الناتجة عن خلل فني لا تحتاج إلى البلاغة في التعبير، أو القدرة الجسدية، بقدر ما تحتاج إلى الفطنة والعلم.

ج- نظرية التفاعل

وهي نظرية ترتكز على جمع القائد لموصفات من النظريتين السابقتين، اي ان يتمتع بالسمات الشخصية الضرورية، وان يكون لديه القدرة على معالجة متطلبات المهمة بالموقف المناسب.

ان حدود قدرة القائد ترسمها قناعة الجماعة بتصرفاته، وبمؤهلاته، وايمانهم بقدرته، وثقتهم بكفاءته. فالسمات لا تكفي لاظهار القائد إذا لم تُترجم حكمةً وشجاعة وانتاجية على ارض الواقع. كما ان الموقف يحتاج إلى خصائص يجب ان يدرك القائد ابعاد كل منها وفق نوع الحالة، ونوعية الحدث (لكل مقامٍ مقال).

فالقائد الناجح تبعاً لهذه النظرية هو القادر على احداث التفاعل والتكامل بين اعضاء الجماعة التي يقودها، وهذا لايتم الا من خلال معرفته التامة بمشكلات هذه الجماعة ومتطلباتها، والعمل على حل هذه المشكلات، لتحقيق انتاجية افضل.

تعتبر هذه النظرية اكثر واقعية، واكثر ايجابية في تحليلها لخصائص القيادة الادارية، ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعلية لابعاد ثلاثة: السمات الشخصية، وعناصر ومقومات الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

خلاصة: لا يوجد تعريف موحد لمفهوم القيادة، متفق عليه من علماء الادارة والعاملين فيها، الا انه بصرف النظر عن انواع القيادة، وتعدد الاجتهادات في تحديد مفاهيمها، تبقى القيادة الادارية ضرورة مرتبطة بتنفيذ الاعمال مهما كان نوعها. ومركزية السلطة الضرورية للعمل الاداري، يبرر مركزية القيادة[3]. ولا يعني هذا بأي حال من الاحوال تبرير التسلط، أو الاستبداد، لأن القيادة الديموقراطية تبقى هي الافضل بين اساليب القيادة الحديثة.

ثانياً: مهارة وضع الاهداف

ان رسم الاهداف هو عمل استشرافي، يرمي إلى تحديد الحالة المنوي الوصول اليها، برؤية مستقبلية، تأخذ بعين الاعتبار كل الظروف المحيطة بمسار العمل، وتحديد هذا الهدف بدقة يستوجب تحديد الوسائل والنفقات، وتقدير الوقت الضروري المطلوب للانجاز[4].

أ- ضرورة وجود الهدف:

ان الشرط الاساسي في انشاء الوحدات (المؤسسات) أو تحسين اوضاعها، هو وجود هدف محدد لها تسعى لتحقيقه، ولتحديد الهدف يجب ان يكون هناك رؤية شاملة، ومعرفة بمجموعة من الاعتبارات المتلاصقة مع مهمة التفتيش عن الهدف.

اولى هذه الاعتبارات: معرفة، أو ادراك ان كل ما هو حولنا يتغير بشكلٍ دائم، وان وجود هدف أو اهداف يجعلنا نعرف على وجه التقريب ماذا سنفعلُ غداً. ويثير فينا اليقضة، لنبقى على تنبه وفي حالة من القدرة على التكيف المطلوب.

ان التخطيط هو الذي يُبين اهمية الرؤية، وبالتالي تجميع سلة الاهداف وتحديدها.

وثاني هذه الاعتبارات: ضرورة النظر إلى البعيد، اثناء رسم الاهداف، وتَخيُل ما يمكن ان تكون عليه الاحوال في المدى البعيد، لأن الكثير من الخلل المنهجي في تصور احوال الوحدات الادارية (المؤسسات) كان بسبب محدودية الرؤية.

وثالث هذه الاعتبارات: ان الارتباك في التعامل مع احداث اللحظة، وتطوراتها، ناتجٌ من عدم وجود تصور مُسبق يؤشر إلى امكانية حدوثها، فلا يمكن التعامل مع اللحظة الراهنة بمسؤولية، الا إذا كان لدينا تصور عن انعكاس هذا التعامل على الاهداف المحددة للمؤسسة في المستقبل، ويقودنا هذا التصور إلى كيفية استثمار اللحظة الماثلة واحداثها في السياق العام للهدف المنوي تحقيقه في المستقبل.

ب- الضوابط والمعايير المطلوبة لتحديد الهدف:

يجب توافر مجموعة من السمات والمعايير في عملية تحديد الهدف، لتكون هذه الاهداف واقعية، ومنطبقة مع السياق الواقعي للعمل، واهم هذه الظوابط، هي:

1- توافر المشروعية: ويُفترض ان لا تتعارض مع الاصول التي يجب مراعاتها وفقاً للقوانيين المرعية، وتماشياً مع التقاليد المتعارف عليها، فالهدف غير المشروع ربما يساعد

على تحقيق بعض النمو في جانب من جوانب الحياة، لكنه بالتأكيد يؤدي لا حقاً إلى مشكلات كبيرة، ومتنوعة تصعُب معالجتها. ان الهدف المشروع هو عامل مهم في ايجاد التطابق بين الصحيح والواقع، وهو إلى جانب ذلك يخلق الحماسة عند الافراد للمضي في الطريق إلى نهايته.

2- توافر الملاءمة: لكل مؤسسة أو وحدة امكاناتها ومواردها المحددة، ولها ظروفها الخاصة. ولكل شخص تطلعات، ويعبر عن اهدافه وفقاً للحيثيات التي تُحيط به. ان الهدف الملائم للامكانيات المتوافرة هو الاسلم، وهو قابلُ للتحقيق. ان رسم اهداف غير واقعية تخلقُ تململاً عند العاملين اثناء تأدية المهمة، فالاهداف المعقولة والقابلة للتطبيق هي التي تدفع العاملين إلى الحماسة في العمل، وتعتبر قريبةً من المنال. فالقائد الذي يعمل على رسم الاهداف عليه ان يأخذ بالاعتبار الملاءمة بين التطلعات والقدرات المتوافرة.

3- توافر المرونة: الهدف الواقعي يجب ان يُحاط بحدود دنيا وحدود قصوى، وبين هذين الحدين يجهد العاملين لإنجاز ما امكن، وفقاً لقدراتهم ولظروف عملهم. واهمية هذه المرونة انها تُخفف الضغط والارهاق عن المعنيين. فالاهداف لا يجب ان تتحول إلى كوابيس على العاملين، وقيود صارمة، فيها محددات غير واقعية، وتمنع الابتكار والابداع، وتحجبُ مماشاة المكونات الآدمية.

4- توافر الوضوح وامكانية القياس: ولهذا العنوان اهمية كبيرة في سياق وضع الاهداف. ان الجماعة، أو المؤسسة التي لا تملك اهداف واضحة، ومحددة، ولها اطار زمني، لا يمكن لها ان تعمل بشكلٍ قويمٍ وصحيح، ويصابُ العاملين فيها بالارباك والتشتت، والضياع.

لا بد لعملية تحديد الانجازات من ان يكون هناك قياس تستند اليه، في الكمية، وفي الزمن. وإذا لم يَكن ذلك متوفراً، تدخل عملية التقييم للاداء في ارباك وضياع، ويكون الامر خاضع للتأويل والاجتهاد الخاطيء فيما يمكن ان يكون عليه حجم انجاز الهدف.

ان تصميم الاهداف لا بد ان يخضع لجهد كبير، لترتسم صورته بشكل لا يقبل التأويل، وتعدُّد التفسيرات، ولا يُدخله في نفق الضبابية المُربك للقيادة وللعاملين.

ويرى العديد من فقهاء علم الادارة، ان مشاركة الافراد في رسم اهداف المؤسسة (او المنظمة) تساعد في الاضاءة على كل جوانب الهدف، وتجعل من هؤلاء الافراد لصيقين بتلك الاهداف[5].

ثالثاً: مهارة انشاء وادارة فريق العمل

- مفهوم فريق العمل: من المُستوجبات التي فرضها تطور علم الادارة وتقدُّم تقنياته، هوانشاء فريق العمل. وقد يكون انشاء هذا الفريق بهدف القيام بمهمة محددة داخل الوحدة، أو المؤسسة، وقد يكون بهدف القيام بمهام خارجها.

وفريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الافراد، تُعَينهم جهة مختصة، أو ذات مشروعية، لتحقيق هدف محدد، لا يستطيع سياق العمل العادي في المؤسسة القيام به... أو هو عبارة عن هدف مُستجد، ناتج عن ازمة طارئة، أو عوامل غير محسوبة.

يشمل هذا الفريق، قيادة (او قائد) وافراد مسؤولين ومتخصصين في نوعية الاعمال المطلوبة من فريق العمل، حسب ما تقتضيه ضرورات العمل، (فالعمل الذي يحتاج لخبرات في الهندسة مثلاً، لا يجوز إيكاله إلى محامين). ومن الافضل تشكيل فريق العمل من خبرات موجودة داخل المنظمة، دون اللجوء إلى انشاء ملاكات جديدة[6].

ان دراسة موضوع انشاء وادارة فريق العمل تتطلب التوقف عند ما يلي:

اولاً: مرحلة بناء الفريق

هي عملية ادارية تنظيمية، ينتج عنها وجود مجموعة عمل متجانسة ومتكاملة، ولها كيانيتها المستقلة عن الاطار العام لعمل المؤسسة. وهي عملية مخططة ومدروسة لكي ينبثق عنها تعاون بين اعضاء الفريق لدى قيامهم بتنفيذ المهمة المُوكلة اليهم، والانشطة المرتبطة بها. وهي سياق عمل متطور وعصري يرمي إلى ابراز قدرات اعضاء الفريق ومهاراتهم في المجالات التي يعملون بها، كما انها تستهدف تحسين فعالية دور القائد الاداري، ودور الافراد الآخرين في معالجة الموضوع المحدد في مهامهم.

ثانياً: ما هي اسباب استخدام فريق العمل؟

يتم اللجوء إلى تشكيل فريق العمل في حالات متعددة:

أ- عندما يكون هناك مهام تستوجب توافر مهارات متعددة، وخبرات متنوعة.
ب- عندما يكون هناك مشكلات لا يستطيع شخص بمفرده حلها.
ج- عندما يعجز الاطار العام المعتمد للعمل في المؤسسة القيام بمهام محددة.
د- عندما تحتاج المؤسسة إلى خطوات تحديثية، وافكار جديدة لتطوير عملها.
هـ- عند وجود مخاطر وتحديات تواجه المؤسسة.

ثالثاً: ما هي شروط انشاء فريق العمل؟

ينبغي توافر مجموعة من العوامل الدافعة، والشروط الضرورية لتكوين فريق عمل، وهي:

أ- ان يكون هناك سبب وجيه لتشكيل الفريق.

ب- ان يتحقق شعور بالرضى والاقتناع عند العاملين بضرورة تشكيل الفريق

ج- ان يكون هناك تجانس بين اعضاء الفريق، ليتمكنوا من التعاون.

د- ان تكون ادوار اعضاء الفريق محددة، ومفهومة، ويعرف كل واحد منهم دور غيره.

هـ- ان تتوافر لدى اعضاء الفريق رغبة جامحة في انجاح العمل، ويكون هناك قدر عالي من المساواة بين اعضائه، لعدم الوقوع في رتابة البيروقراطية الادارية.

و- ان تتوافر الثقة بين افراده، والاحترام المتبادل، والرغبة في التعاون، والقدرة على تحمل تعدد الآراء، وتقبل الاختلاف في وجهات النظر.

رابعاً: ما هي العناصر التي تؤثر في عملية بناء فريق العمل؟

تحتاج عملية بناء فريق العمل لمجموعة من العناصر، يجب توافرها، لتكون عملية البناء واضحة ومتكاملة، وتعطي افضل النتائج. واهم هذه العناصر هي: البعد الانساني، والبعد الفني، والبعد البيئي.

أ- البعد الانساني: وهو يتعلق باختيار قائد الفريق واعضائه، كي تتجانس السمات المتوافرة فيهم مع طبيعة المهمة. فاذا كانت المهمة تحتاج إلى مقومات جسدية، يجب اخذ الامر بالاعتبار عند تأسيس الفريق، ام إذا كانت المهمة تحتاج إلى دبلوماسية، وسياسة في ادارة الطريق إلى تنفيذ المهمة، فيجب توافر مهارات سياسية عند قائد الفريق واعضائه، وكذلك الامر في الاختصاصات الاخرى المطلوبة.

ب- البعد الفني: وهو عبارة عن معرفة، أو ادراك طبيعة المهة للفريق، وما تطلبه من خبرات فنية، وما هي الاساليب الانجع التي يجب اعتمادها لتحقيق الهدف. وما هي الادوات والاجهزة اللازمة، والمطلوب توافرها في سياق عمل الفريق. وكيف يمكن تحقيق الملاءمة بين هذه الاجهزة واعضاء الفريق لناحية توافر كوادر قادرة على استخدام هذه الاجهزة.

ج- البعد البيئي: ونعني في هذا البعد وجوب مراعاة البيئة المحيطة، في عملية تأسيس الفريق، من الناحية الاجتماعية، ومن الناحية التنظيمية. فمثلاً إذا كانت مهمة الفريق العمل في بيئة محافظة ومتدينة، لا بد من مراعاة هذا الامر عند تشكيل الفريق، وبالتالي لا يجوز انتداب افراد للعمل في هذه البيئة لا يُقيمون اعتباراً لتقاليدها. كما انه لا يجوز تنظيمياً تشكيل الفريق من افراد لا يوجد ملاءمة في ان يجلسوا على طاولة واحدة. كأن نعيِّن مدير وموظف عادي اعضاء متساوين في فريقٍ واحد.

ان معرفة البيئة التنظيمية، وخاصةً في الادوار والبرامج وسبل الترقي والحوافز، ضروري جداً عند انشاء الفريق، كما ان ادراك حيثيات البيئة الاجتماعية، وما يمكن ان يسبب من اذى - عدم مراعاة هذه البيئة - على اداء فريق العمل، من الاساسيات التي يتوجب الاخذ فيها.

خامساً: موصفات قائد الفريق

يجب ان تتوافر في قائد فريق العمل مجموعة من الموصفات المناسبة لطبيعة المهمة. فهو الرئيس التسلسلي لاعضاء الفريق، وهذا يُملي عليه اعتبارات خاصة، غير ما هو عليه الامر مع الاعضاء، ومن هذه المواصفات:

- ان يكون بينه وبين اعضاء الفريق قدر كبير من الاحترام والثقة، والقدرة على التعاون، وهو المسؤول عن تحقيق التكامل والتفاعل بين اعضائه.
- ان يكون على معرفة تامة باهداف الفريق ومقتنعاً بها، ومخلصاً لتحقيقها
- يجب ان يكون لديه شخصية ناضجة وواعية، وخبرة مناسبة، ومؤهلات علمية وفنية وانسانية.
- ان يكون مستشاراً مرناً لاعضاء الفريق، ليعودوا له بالسؤال عن كل ما هو غير واضح لديهم، أو في كل مستجدات عملية تنفيذ المهمة، ويقدم لهم النصح والمشورة.

سادساً: حيثيات اختيار اعضاء الفريق

لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط في تعيين اعضاء الفريق، واهمها:

- عدد الاعضاء ومؤهلاتهم، ومكانتهم في الهيكلية الاساسية للوحدة.
- القياس التقديري لدرجة ولاء الاعضاء للفريق، وقناعتهم بالمهمة.
- مدى امكانية واستعداد الاعضاء للتعاون، والعمل المشترك.
- توافر القدرة لديهم على تحقيق التواصل المَرِن والفعال في آن واحد.
- ان يكون هؤلاء من بين الافراد المعروف عنهم بالايجابية، وحس المسؤولية، ويتمتعون بمعنويات عالية.

سابعاً: شروط نجاح فريق العمل

يفترض ان تتوافر مجموعة شروط ليتمكن فريق العمل من النجاح في مهامه، ومنها:

- ان يتم التخطيط للمهمام بالمشاركة بين قائد الفريق والاعضاء.
- ان تتوافر الرغبة في التعاون بين اعضاء الفريق، والتجاوب مع قائد الفريق، والاقتناع به.
- ان يكون لدى اعضاء الفريق المهارات اللازمة للقيام بالمهمة.
- ان تكون اهداف الفريق واضحة، ويدرك اعضاء الفريق ماهيتها، وقادرون على انجازها، وليست تعجيزية.
- ان تتوافر الثقة والاحترام وتفهم راي الآخر، بينهم، وبينهم وبين القائد.

ثامناً: مراحل بناء الفريق

تأخذ المرحلة الاولى بعين الاعتبار حيثيات تكوين الفريق، وتحول الفرد من مجرد شخص إلى عضو في الفريق، يترتب عليه الالتزام بموجبات هذه العضوية، ومميزاتها.

اما المرحلة الثانية، فتتغلب عليها حالة المنافسة، والتحدي والنقاش، والاعتراض.

وفي المرحلة الثالثة، يتم ارساء قواعد التعاون، وتخف حدة المنافسة، وتتغلب روح التعاون والمشاركة، لتحقيق هدف الفريق.

والمرحلة الرابعة، تغلب عليها سمة العمل، ومعالجة المشكلات، والتعاون لتحقيق رضى عام عن الاداء.

واخيراً، يتم تقييم عوامل النجاح، في حال النجاح بتحقيق المهمة، وتحديد اسباب الفشل، في حالة الفشل، ويكون بذلك انتهي عمل

الفريق.

قد يحصل خلاف في نهاية عملية التقييم، بين افراد الفريق، أو بينهم وبين القائد، الا انه يجب العودة إلى قياسات النجاح، أو الفشل، استناداً إلى العلم لكشف الاشكاليات، وليس استناداً إلى الملاحظة فقط[7].

تاسعاً: مزايا وعيوب الفريق

في المزايا الايجابية، يمكن تسجيل التالي:

- ايجاد بيئة عالية التحفيز.
- الاحساس العالي بالمسؤولية، والاستجابة السريعة للمتغيرات الطارئة.
- تحسين مستوى اداء ومهارة الاعضاء، بما فيها مهارة الاتصال، والقدرة على اتخاذ القرارت.
- تجربة عملية تفويض المهام واهميتها.

اما في المزايا السلبية، أو العيوب، يمكن تسجيل التالي:

- يمكن ان يُحدِث اسلوب فريق العمل بعض الفوضى، وعدم الانظباط.
- قد يَحدث خلل في موضوع تقدير الوقت المطلوب لانجاز العمل.

لا بد من الاشارة إلى ان التجارب اثبتت ان الافراط في مديح فريق العمل، والافراد، ليس الاسلوب الانجع، كما ان منح الثقة لمن لا يستحقها خطأ، ويجب التنبه والحذر الدائم، خاصة من غير الجديرين بالثقة. كذلك فان لتعزيز التعاون بين اعضاء الفريق، وبينهم وبين الفرق أو الوحدات الاخرى اهمية كبرى في سياق تحقيق اهداف الفريق.

رابعاً: مهارة الاتصال

اولاً: ما هو التواصل الاداري؟

تشكل عملية التواصل قاعدة لا يمكن تجاوزها في النشاط الاداري، ولا يمكن للقائد ان ينجح في مهامه الا إذا نجح في تحقيق عملية الاتصال على وجهٍ لائق، وفي اسلوبٍ يتماشى مع التطور، وينسجم مع ما فرضه العصر من تقنيات حديثة، خاصة في وسائل الاتصال.

والاتصال حاجة لكل العاملين في الحقل الاداري، وليس للقائد فقط. وكل افرقاء العمل يستندون إلى التواصل في سياق عملهم. فالقائد بحاجة لاجراء الاتصال مع العاملين معه لتوجيههم، واسداء التعليمات لهم، أو ارسال الاوامر (خطية أو شفهية)، كما ان العاملين وعلى مختلف المستويات يستخدمون عمليات الاتصال المتنوعة لارسال بياناتهم وتقاريرهم، وتقييمهم للاداء، أو لايصال شكواهم.

وبقدر ما تكون عملية الاتصال منظمة ومنسجمة مع اهداف الوحدة الادارية، بقدر ما تكون عملية التواصل ناجحة. ذلك لأن التواصل بدون قاعدة، ومن دون أُسس واضحة، يؤدي إلى فوضى.

ان لانسياب المعلومات بشكلٍ سلس وواضح ومنظم اهمية كبرى في سياق عمل المؤسسة (او الوحدة)، وتصريف شؤون هذه المؤسسة يعتمد اعتماداً اساسياً على طُرق مُبينة بوضوح لعملية التواصل، تأخذ بعين الاعتبار تسلسل المسؤوليات، والنظم الادارية المعمول بها في المؤسسة، ونمط القيادة المُعتمد.

وعملية التواصل تعتمد على مجموعة من الشروط، لا تتم اوتكتمل من دون توافرها، وهي:

- **ان يتوافر اكثر من طرف (او طرفين على الاقل) بحيث ان عملية الاتصال لا تتحقق بوجود طرف واحد، كأنما يريد تحقيق تواصل مع ذاته.**
- **ان يكون هناك طريقة محددة تجري فيها عملية الاتصال، سواء كانت لفظية أو كتابية، أو ايمائية.**
- **ان يتوافر هدف لفعل الاتصال، بحيث تتحقق عملية المشروعية، أو التبرير لأجراء العملية، والا فان عملية الاتصال بدون هدف محدد لا معنى لها في العلم الاداري.**

ان الاتصال هو العملية التي من خلالها تصل إلى افضل المعلومات داخل المنظمة[8]**.**

ثانياً: عناصر التواصل

يجب توافر مجموعة من العناصر في عملية التواصل، لا تستطيع تجاوز ايٍ منها إذا ما كان الامر يتعلق باتصال ذا جدوى، وليس اتصال من اجل الاتصال فقط، فهذه العناصر مكملة بعضها للبعض الآخر،

ومعها مجتمعة تتكون عملية الاتصال الهادف، وهي:

- المرسل: وهو مصدر الاتصال الذي يريد ايصال معلومة، يمكن لهذه المعلومة ان تكون امراً، أو استشارة، اوتبادل لمعلومات، وتنطلق العملية من رغبة لدى الشخص المتصل بمشاركة الآخرين بمشاعر أو افكار معينة.
- المُستقبل: وهو الشخص (او الاشخاص) الذين يتلقون الاتصال، ويكونوا معنيين بمضمون الرسالة.
- الرسالة: وهي مضمون الاتصال وموضوعه، وعادةً ما تتضمن المعلومات والهدف.
- وسيلة الاتصال، فلا يمكن ان تحدث عملية الاتصال بدون ان يكون هناك وسيلة. قد تكون هذه الوسيلة كلام شفهي مباشر، أو رسالة خطية مكتوبة، أو عبر الوسائل الحديثة المتطورة، مثل الانترنت كوسيلة احدثت ثورة، وغيَّرت شكل الشركات وطريقة قيادتها[9].
- الاستجابة، وهي حالة التأكد من وصول المعلومة من خلال ردة الفعل عند المستقبل، بحيث توحي ردة الفعل هذه فيما إذا كان فَهِمَ الرسالة، وادرَكَ مظمونها، ويتبين ذلك من ما يمكن ان يتصرف به المستقِبل بعد اتمام عملية الاتصال.

ثالثاً: انواع الاتصال

ان اهمية التواصل لا تُلغي اهمية تنظيمه، وتحديد ماهيته. فلا تنظيم دون تنسيق، ولا تنسيق دون اتصال[10]. والتفريق بين انواع الاتصالات له اهمية كبيرة، ويختلف الامر بين ان يكون الاتصال في سبيل تحقيق رغبة شخصية ليس عليها قيود، وبين ان يكون الاتصال ضمن أُسس تفرضها مصلحة العمل. لذلك فان نوع الاتصال يختلف بين حالةٍ وأخرى.

ثالثاً: ما هي أهم أنواع الاتصال

أ- الاتصالات الرسمية: وهي تتم وفقاً لاصول محددة، تعتمدها السلطة الرسمية للمؤسسة، وتتميز في ان لها تبعات قانونية وتنظيمية، وتأخذ ثلاثة اتجاهات.

- الاتجاه الاول: الاتصالات الهابطة، وهي توجيهات وقرارات تنساب من الاعلى إلى الاسفل. اي من الرؤوساء إلى المرؤسين.
- الاتجاه الثاني: الاتصالات الصاعدة، وهي عبارة عن تقارير ومعلومات وطلبات ترفع من القواعد، أو من (المرؤسين) إلى الادارة العليا أو (الرؤساء).
- الاتجاه الثالث: الاتصالات الافقية، ويغلب على هذا النوع الطابع التنسيقي، لأنه يوفر اتصالات بين الوحدات والاقسام المتشابهة من حيث المكانة الادارية لتامين افضل سبل الملاءمة والتكامل بين وحدات الانتاج المختلفة.

ب- الاتصالات غير الرسمية: وهي اتصالات ليس لها طابع محدد، أو أُطر منظمة، وتتم خارج القنوات الرسمية للمؤسسة، وتعتمد على العلاقة الشخصية بين افراد الوحدة، أو بينهم وبين اشخاص خارج هذه الوحدة، ولا تتناول عادةً محددات وظيفية.

رابعاً: طُرق الاتصال

مهما تعددت الوسائل التي تتم عبرها عملية التواصل، هناك طرق ثلاث تُستخدم في عملية الاتصال:

- الطريقة الاولى، ان تتم عملية الاتصال بشكل شخصي ومباشر بين المدير والعاملين بواسطة المحادثة الكلامية (ويمكن ان تتم فيها بعض الايمآت الحركية ذات الدلالة) كحركة

اليدين، أو الرأس، أو العيون. وتُعتبر هذه الطريق الافضل إذا ما أحسن استعمالها، لأنها الاقرب إلى النفس البشرية، الا انها الاكثر تعقيداً في آنٍ واحد، لأنها تحتاج إلى مهارة معرفة اللغات، وطلاقة اللسان، والابداع في المخاطبة. وهي تتطلب بالمقابل ان يكون لدى العاملين قدرة على الفهم، والاصغاء.

- الطريقة الثانية، تتم بواسطة الكتابة الخطية، على شكل مذكرات، أو قرارات، اوبيانات، أو استيضاحات، بلغاتٍ متفق عليها، وتصلُ بواسطة وسائل متعددة، بريدية، أو عن طريق الفاكس، أو الانترنت التي اصبحت ذاتُ شأنٍ هام، بعد ان اعتمدتها مجموعة كبيرة من الدول وسيلةً رسمية.
- الطريقة الثالثة، الاتصال الشفهي غير المباشر، ويتم عبر استخدام الهاتف، أو وسائل المخاطبة المرئية الحديثة. وهذه الطريقة هامة جداً في العملية الادارية، وهي الاسرع والاكثر استعمالاً، الا انها عادةً ما تُستخدم في عمليات التواصل غير الرسمية، لا سيما في الحصول على المعلومات.

خامساً: شروط نجاح الاتصال

1- ان يقتنع المُرسل، (ادارة كان أو عاملين) باهمية الاتصال، وان يكون على قناعة تامة بمضمونه.
2- ان يكون مضمون الاتصال واضحاً.
3- يفترض ان تركز الرسالة- موضوع الاتصال- على المعلومات المهمة.
4- ان يتم التأكُّد من ان المستقبِل قد ادرك الرسالة، وفهم مضمونها، عن طريق التدقيق بالتغذية الراجعة (Read Back).

سادساً: المعوقات التي تعترض الاتصال

يمكن اختصارها بثلاثة انواع وهي:

1- المعوقات الشخصية: وتأتي من الفروقات بين ثقافة ومستوى ومكانة كل من المُرسل والمستقبِل. فالافراد يختلفون بعضهم عن البعض الآخر في طريقة فهم الرسالة، والقدرة على الاستيعاب، وهم مختلفون في طريقة التفكير، وفي احاسيسهم وعواطفهم، ويلعب مستوى الثقة عندهم - وبعضهم بالبعض الآخر- دوراً هاماً في اعاقة الاتصال أو تسهيله.
2- المعوقات التنظيمية: وهي تعود إلى عدم وجود قواعد محددة تحكم عمل الهيئات القيادية في المؤسسة، والافتقاد لهيكلية تنظيمية ترسم بوضوح مساحة تحرك كل من المراكز الرئيسية، وتوضح مهام مواقع السلطة فيها.

وعدم وجود سياسة واضحة في المؤسسة توضِّح نوايا الادارة من جراء الاتصال، بحيث يمكن ان يأتي الاتصال بمعنى، ويكون القصد منه موضوع آخر.

واحياناً تعيش المؤسسات وضعاً مضطرباً، لايوجد فيه استقرار وظيفي، وليس فيه وضوح في المهام، مما يُعيق عملية الاتصال الناجح.

3- المعوقات الناتجة عن البيئة المحيطة: وتأتي من افتقار مكان وجود المؤسسة إلى بنية اتصالات متطورة، وعدم وجود نشاط اجتماعي وتعاون بين العاملين في المؤسسة، وتعتبر العادات والتقاليد المعتمدة في البيئة المحيطة عائقاً امام الاتصال احياناً، واللغة المستعملة يمكن ان تكون من المعوقات لعملية التواصل هي ايضاً.

خلاصة: ان اهمية الاتصال اصبحت تفرض على اي وحدة ادارية (او مؤسسة) بحجم مقبول، ان يكون لها ادارة خاصة للاتصالات، تشرف على جودة الوسائل المستخدمة ومدى تطورها ومناسبتها لطبيعة العمل، وتقدم الاقتراحات المناسبة لادارة عملية التواصل، خاصةً لناحية وجود خارطة واضحة لكيفية انسياب الاتصال ليكون له الفائدة القصوى.

ومن مهام الادارة الناجحة خلق مناخ مناسب للاتصال الفعال،

وتوفير ارضية صالحة له، من خلال معرفة العاملين بكامل اهداف المؤسسة وبرامجها، وانشطتها.

خامساً: مهارة حل المشكلات

تواجه العمل الاداري مشكلات متعددة، منها ما يتعلق بالتباين بين العاملين، أو بين الادارة وبعض من هؤلاء، ومنها ما يمكن ان تتعرض له اية مؤسسة من تحديات، أو مواجهات أو طواريء غير محسوبة في الخطة الموضوعة للعمل.

والمشكلات الادارية قد تحدث داخل المؤسسة، أو بينها وبين الخارج، على تعدد هذا الخارج، الذي قد يكون زبوناً أو شريكاً أو خصماً، أو يقع تحت وصاية هذه المؤسسة، خاصة إذا كانت من القطاع العام.

وتبرز معظم المشكلات عندما يكون هناك فرق، أو اختلاف بين التصور والواقع، وبالتالي تظهر على السطح معوقات كانت مجهولة، أو انها لم تكن بالحسبان عند وضع الطريق إلى الهدف، أو ان تَغيُر الظروف قد اوجدها.

تطور مفهوم حل المشكلات واصبح له قواعده العلمية التي تستند الى، وإلى علم، (اي النواحي الفنية للادارة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم Aspect Techniques).

والتوجيه والرقابة، عن طريق البحث عن الحلول الافضل لمعالجة المشكلات الادارية[11].

ما هي اهم ركائز الاسلوب العلمي في حلّ المشكلات؟

1- **ادراك وجود مشكلة: ان مراقبة كل العوارض الغير صحية، وغير المتوقعة، ضروري جداً لادراك وجود خلل يستوجب الدراسة والتحليل، وان سرعة التوقف عند ظواهر الخلل ضروري في الوقت ذاته، لان معرفة المشكلة وتشخيصها والبدء بعلاجها مبكراً، يوفر تداعيات مستقبلية يمكن ان تحدث فيما لو تأخرت المعالجة. من هنا فان تعامل الادارة المبكر وبجدية مع اي عوامل سلبية غير متوقعة، يؤدي إلى التشخيص في الوقت المناسب لهذه العوامل، وإذا كانت هذه العوامل ستسبب مشكلة أو ناتجة عن مشكلة، وُجِبَ معالجتها في اسرع وقت، وقبل ان تستفحل الامور وتخرج عن السيطرة. وإذا كانت هذه العوامل عادية، ولا تشكل خطورة، يتم تجاهلها، ولكن بشيٍ من الاطمئنان.**

2- **تحديد المشكلة: يجب تحديد سبب الاعراض اولاً، ثمَ التعرف على هوية المشكلة ونوعها وتتبع اسبابها وظروف ولادتها، وكيف حدثت، وما إذا كانت قد تكررت في السابق. ويختلف الامر هنا بين ان تكون المشكلة فنية أو مالية أو مع عناصر بشرية، وفيما إذا كانت داخل المؤسسة، أو بين المؤسسة وبين الخارج.**

ان معرفة كل الجوانب المُسببة والمؤثرة، تؤدي إلى تحديد المشكلة بشكلٍ دقيق، وعندما يتم تحديدها بشكل دقيق يسهل على المختصين علاجها.

3- **تجميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة: عند تحديد المشكلة ونوعها، تلجأ الادارة المختصَّة بالمعالجة بتجميع المعلومات الضروري التي تتعلق فيها، أو تؤثر على مجرياتها، ومنها جمع البيانات، والاحصاءات، واحضار الملفات الشخصية، إذا كان الامر يتعلق بأشخاص.**

ان تجميع المعلومات ذات الصلة يؤدي للوصول إلى العناصر الاساسية المسببة، وإلى مكان وزمان ونوعية المشكلة، وهذه المعطيات إذا ما توافرت على الوجه الصحيح تساعد في معالجة الخلل الحاصل بشكلٍ صحيح ايضاً.

4- **ربط المعلومات وتحليلها: يتم في هذه المرحلة الربط بين العناصر ذات الصلة بالمشكلة، وتحديد مدى تأثيرها على سياق الحل، ووضع كل من هذه المعلومات في الزاوية التي تتلاءم مع مكوناتها (اي ان العوامل البشرية توضع في ناحية، والعوامل الفنية توضع في**

ناحية اخرى....) وجمع هذه المعطيات وتحليلها يوضّح الصورة بشكلٍ جلي.

الا ان مسار عملية التحليل لا يجب ان تكون متسرعة، واعتباطية، فلا بد من ان تمر بمراحل متلازمة ومتسلسلة، واهم هذه المراحل:

- تحديد العناصر التي يمكن التحكم بها والتأثير عليها، وتحديد العناصر التي لا يمكن التأثير عليها، والمستعصية على الحل، لكي لا نهدر وقت الادارة في البحث عن حل للجوانب المستعصية.
- تحديد اخطار المشكلة وتداعياتها المحتملة.
- عدم اغفال اي من الاراء والاقتراحات، خاصة آراء الرؤساء والاداريين والعاملين.
- تحديد العناصر التي تساعد بالحل، بما في ذلك الاشخاص اللذين يمكن ان يتم الاستعانة بهم.

5- وضع كل الاحتمالات التي يمكن اللجوء اليها للحل، وترقيم هذه الاحتمالات حسب الاهمية (كأن نقول الاحتمال الاول والثاني والثالث) فاذا ما فشل الخيار الاول يمكن اللجوء للخيار الثاني ومن ثم للثالث.

كما انه من خلال وضع احتمالات عدة يمكن الوصول للاحتمال الانسب، وهذا الامر يحتاج إلى مهارات قانونية وفنية وشخصية، فالقادة يحتاجون إلى فهم مختلف الانظمة والثقافات والقوانين[12].

ان التحليل المبني على قواعد علمية، ومهارات متنوعة، يؤدي إلى التوصل إلى استشراف الحلول الواقعية والقابل للتنفيذ، والتي تتلاءم مع الهدف المرجو من الحل. لأنه غالباً ما تكون مناسبة حل مشكلة ما، تؤدي إلى استنباط طُرق عمل اخرى، وليس العودة بالوضع إلى ما كان عليه.

ولا بد من الاشارة إلى انه في مسار وضع الاحتمالات يجب الاحتكام إلى المعايير التي يمكن القياس اليها في عملية التقييم.

6- مرحلة تطبيق الحل. هذه المرحلة هي المحك الذي يَتبين من خلاله فيما إذا كان الحل الامثل الذي تم اعتماده - أو البدائل عنه - كانوا متناسبين مع نوعية المشكلة، وهل ان هذا الحل كان قابلاً للتطبيق؟، ام انه مجرد خيال مكتوب على ورق.

ولمرحلة التنفيذ ان تأخذ بعين الاعتبار التوقيت، وادوات التنفيذ، وعناصر المراقبة والتقييم، ضمن مخطط تنظيمي لكل مراح الحل، لا بد لاي خطة حل ان تأخذه بعين الاعتبار.

ان ملاءمة الحل، من الشروط الضرورية التي يجب توافرها. كما ان تقسيم خطة الحل على مراحل مهمة جداً، لأن فشل أو نجاح اي مرحلة يمكن ان يعطي صورة واضحة عن المراحل اللاحقة قبل تنفيذها. فمثلاً: إذا كانت المرحل الاولى من الحل فاشلة، لا بد من التوقف عن تنفيذ كامل الحل، وبالتالي توفير تكبُد خسائر غير ضرورية.

7- التقييم: ان الادارة التي اشرفت على ايجاد الحل، وطبقت الامثل منه، مسؤولة عن متابعة المراقبة، لمعرفة التغذية الراجعة (او النتيجة) لكي تتأكد من مدى صوابية ما اوعزت القيام به. وتأخذ الادارة المعنية بعين الاعتبار، في عملية التقييم، ما يلي:

- هل اوصل الحل الامثل المطبق، (او الذي تم تبنيه) إلى المخارج المناسبة للتخلص من المشكلة؟
- هل ان الحل كان مناسباً من حيث الكلفة والوقت؟
- ان عملية التقييم تحتاج إلى شمولية في مندرجات التحقُق من كل التفاعلات، والتأكد من كامل جوانب النتائج، كي لا يكون هناك شيء مخبأ، أو غير معلوم، يمكن ان يُعيد المشكلة إلى نقطة الصفر.

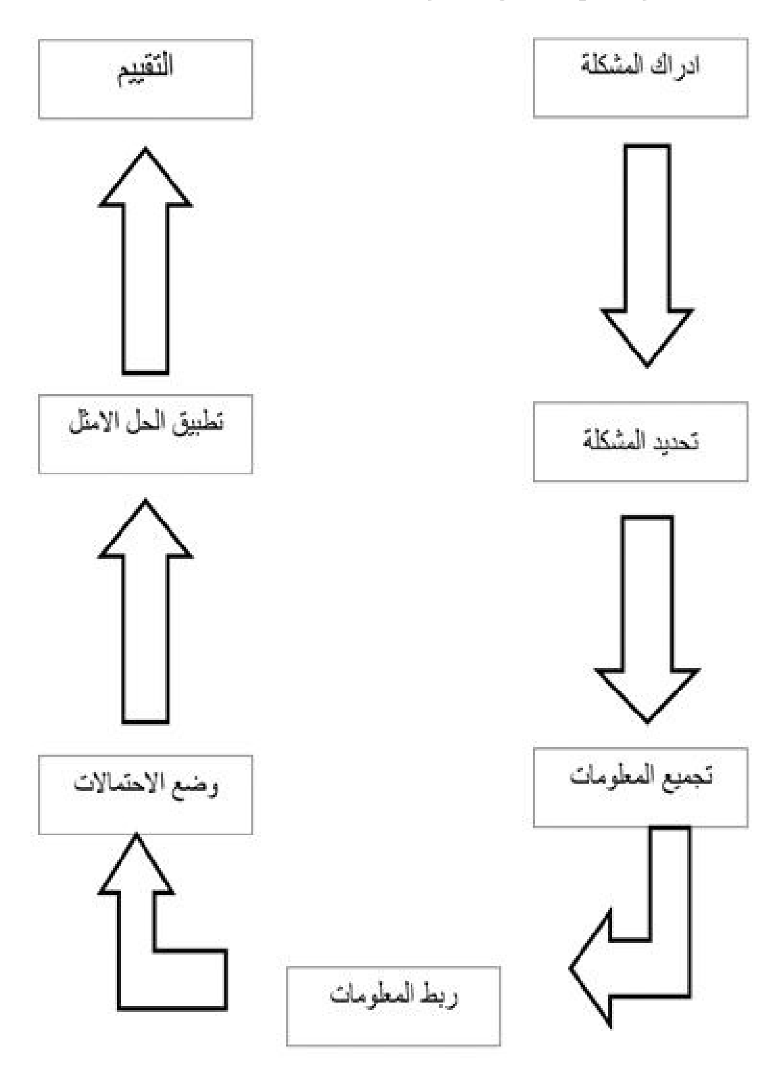
خلاصة: للولوج إلى وضع مناسب لحل المشكلات لا بد من اخذ مجموعة من المعطيات بعين الاعتبار، ومن اهم هذا المعطيات ان لا نتصور الحل مسبقاً ونحاول لاحقاً اثباته، وان لا نُسرِع فوراً إلى

المباشرة بالحل قبل احاطة المشكلة من كافة الجوانب، فالاسراع بايجاد الحل ضروري، الا ان التسرع يؤذي العملية برمتها.

بالمقابل فان التبصُّر المسبق بحجم المشكلة ضروري، لان بعض من هذه المشكلات قد يُحلُ تلقائياً، أو مع الوقت، ولا يحتاج إلى اقامة ورشة واسعة، قد تكلف المؤسسة اكثر مما يكلفها استمرار المشكلة فيما لو كانت بسيطة. وهذا الامر لا ينطبق على مشكلة خطيرة وقابلة للتفاقم.

ومن اسباب الفشل في حل المشكلات وضعها خارج نطاقها الحقيقي، والتحليل السيء، واستخدام احتمال واحد.

رسم يبين مراحل حل المشكلة



سادساً: مهارة ادارة الوقت

أَحدَثَ التطور التقني في عالم المعلومات والاتصالات ثورةً في مجال اختصار الوقت، الا ان ادارة الوقت والاستفادة منه بَقِيت على اهمية عالية. فالاستفادة من الوقت هي التي تُحددُ الفارق بين الناجحين والفاشلين. كما ان الاستفادة من الوقت المتاح تبقى مهارة، لا بد من ان يُجيدها القائد الاداري الناجح، وعلى الموظف ايضاً ان يحترم الوقت، وينجز معاملاته بسرعة[13].

ان وضع خطة للاستفادة من الوقت مهمة جداً لاي اداري، وجدولة الاولويات مهمة ايضاً عند وضع الخطة، بحيث يتم الاستفادة من الوقت في الظروف المثالية، ويقال في المثل الشعبـي " كل شي بوقتو حلو ". ولكن خطة الاستفادة من الوقت ليست مُنـزلة، أو جامدة لا تتحرك مهما تغيرت الظروف، بل يجب ان يُعاد النظر بها كلما دعت الحاجة، وتعديلها بما يتناسب مع المستجدات.

والاستفادة من الوقت المتاح مرتبطة عضوياً بالهدف، وبالتالي فان تخصيص مدة من الوقت مرتبط بالملاءمة مع ما يَتطلبه الانجاز المثالي للهدف. مثال على ذلك: إذا كان انجاز معاملة في مؤسسة عامة أو خاصة يحتاج إلى ساعة من الزمن، فلا بد من اعطاء الموظف مئة ساعة عمل لتحقيق الهدف المثالي في انجاز مئة معاملة.

وبالدخول إلى موضوع تقسيم الوقت: نرى انه ليس للعمل فقط. فالوقت المُخصص للنوم والراحة وقضاء الحاجيات الخاصة، والعلاقات الاجتماعية، لا يَقلُ اهميةً عن الوقت المُخصص للعمل. فتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة المتعددة والمتنوعة ضرورية للانسان، وضرورية لانجاز الاعمال على وجهةٍ كاملة. فكيف يمكن لموظف أو عامل ان يعمل بشكلٍ متواصل وبدون راحة أو نوم؟ طبعاً هذا مُستحيل ويتعارض مع الخاصية الآدمية.

من هنا نرى ان على الاداري ان يُجيد تقسيم وقته بشكلً مثالي - وبما يتلاءم مع القوانيين والبيئة المحيطة - إلى قسمين:

القسم الاول: وهو المخصص للعمل والانتاج، وبالتالي فان الجاهزية الذهنية والجسدية يجب ان تكون مُهيئة للعطاء وللاستفادة من الوقت المخصص، وتنفيذ المهمة المُوكلة على اكمل وجه، وضمن الخطة الموضوعة في سياق تحقيق الهدف. فاستثمار وقت العمل بشكلٍ مثالي، وبافضل انتاجية يشكل مهارة اساسية من مهارات القائدٍ الاداري، كما ان الرقابة على الملاءمة الزمنية لانتاجية العاملين ضرورية في سياق العمل، لان اهمية تحقيق الهدف تكون في انجازه في الوقت المُخصص له، وليس فقط في مجرد الانجاز وفي اي وقت.

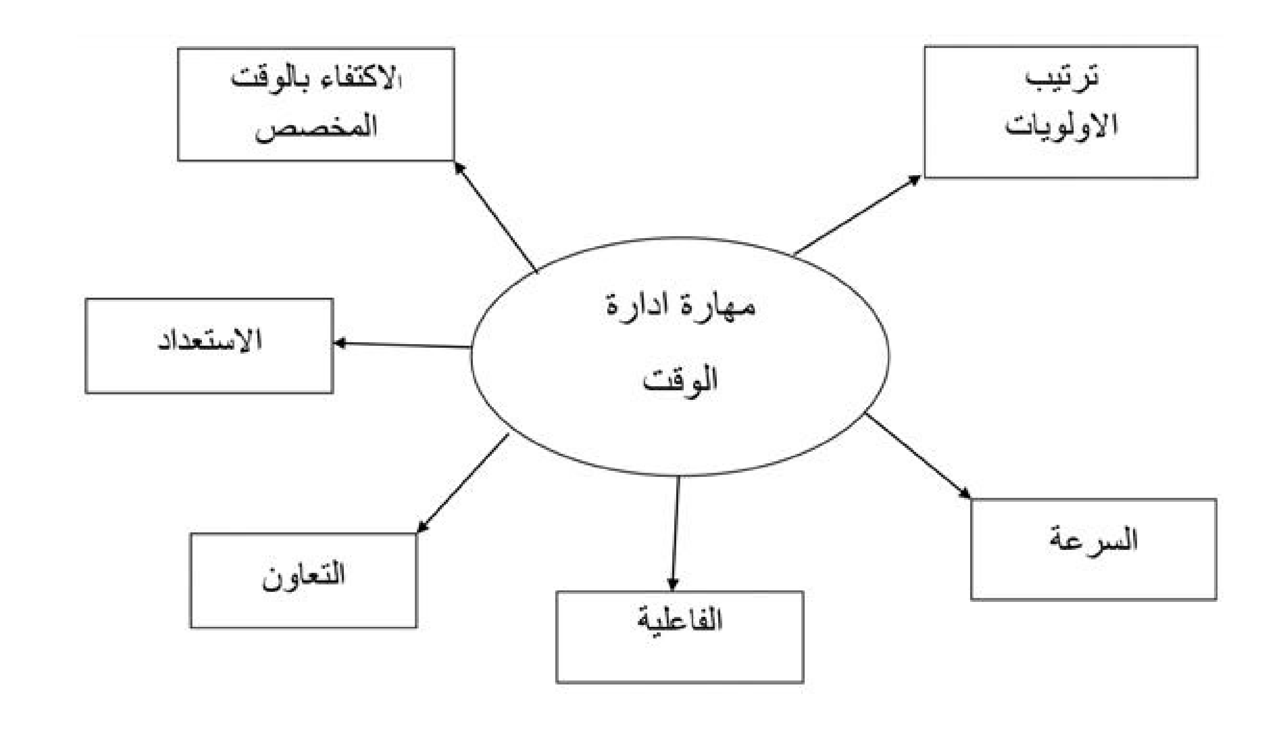
القسم الثاني: وهو الوقت المُخصص للحياة الخاصة، وللاسرة وللعلاقات الاجتماعية والطعام والنوم والراحة، وهذا الوقت لا يمكن الاستخفاف في اهميتة، أو التعدي عليه كلما دعت الحاجة، فالانتاجية تتطلب الراحة، ومكانة الاداري أو العامل تطلب حياة اجتماعية وأُسَرية مُريحة، كما ان النوم حاجة لجسم الانسان لا يمكن التخفيف من اثارها، والحياة الخاصة بحاجةٍ لجدولة زمنية للاستفادة من الوقت المُخصص لها نظراً لاهمية التوازن بين عناصرها، فممارسة الهواية لا يجوز ان تحدث اثناء الوقت المُخصص للنوم مثلاً.

ما هي المراحل التي تمر بها عملية تنظيم الوقت؟

1- وضع برنامج عمل مرتبط بخطة زمنية، يوضع على مفكرة تحدد ما يجب القيام به لتحقيق الهدف الموضوع، في كل سنة وفي كل شهر وفي كل يوم، واحياناً في كل ساعة، وفقاً لنوعية العمل ومندرجاته، مع عدم اغفال المرونة المطلوبة إذا اقتضى الامر التعديل، ويتم تحديد المواعيد الشخصية اليومية وفقاً لهذه الخطة.
2- وضع جدول بالانجازات اليومية ليتم من خلالها التأكد من ملاءمة العمل مع الهدف الموضوع، وضمن الوقت المحدد.
3- استثمار الاوقات الهامشية (الوقت الضائع) الذي قد يَنتج عن اي خلل غير محسوب، وبما يتلاءم مع اهداف المؤسسة.
4- مراجعة الاولويات التي تتماشى مع تحقيق الهدف بشكلٍ دائم، فالخطة السليمة هي التي تكفل عدم اضاعة الوقت وادارته ادارة صحيحة.
5- التغلب على سلوكيات الهروب من المسؤولية، وسد منافذ الخمول، ومشاعر الكسل والتأجيل والتسويف، وعدم الاستراحة اثناء الوقت المخصص للعمل.
6- مقاومة اية ضغوط تحدث من عوامل خارجية بهدف تعديل اولوياتنا، قد يراها الآخرون ضرورية، ونحن لا نراها كذلك. ان الاستسلام للامور العاجلة يخلق ارباكاً لنا، كما يؤدي إلى خلل في تنظيمنا المُتبع، وفي سلم اولوياتنا. الا ان ذلك لا يعني اغفال اي طاريء يمكن ان يكون هاماً جداً لعمل مؤسساتنا.

- في الخلاصة فان عدم تنظيم الوقت، والخلل في ادارته على الوجه الصحيح، يؤدي إلى ارباك وفوضى في عمل المؤسسة، اياً كان نوعها. كما ان فوائد تنظيم الوقت وحسن ادارته كبيرةٌ جداً، ومنها تدخل العملية المثالية في الانتاج، وتنحسر الاخطاء، وتتقلّص الضغوط اثناء تأدية المهمة، وفي الحياة الخاصة ايضاً.

رسم يحدد العناصر الاساسية في عملية ادارة الوقت


مهارة ادارة
الوقت
الاكتفاء بالوقت
المخصص
ترتيب
الاولويات
الاستعداد
التعاون
الفاعلية
السرعة

سابعاً: مهارة ادارة التغيير

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات ادارية مدروسة، ينتج عنها تطوير بدرجة معينة على عنصر أو اكثر، ويمكن لهذه العملية ان تكون على مرحلة واحدة أو على عدة مراحل. كما ان التغيير ضرورة لتصحيح الاعوجاج[14].

ويُفترض بعملية التغيير ان تنطلق من كون درجة المعاناة اصبحت قاسية، ومدى الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير واضحة الفوائد، والادارة العليا مُقتنعة بالتغيير لتأثيره الايجابـي على الوحدة (او المؤسسة) بأكملها.

واذا كان مبدأ التغيير حتمي لإستحالة بقاء الأشياء (بما فيها الادارة) على جمودٍ دائم، لكن المشكلة تبقى في الاستجابة إلى هذا التغيير، وما يستطيع فعله ايجاباً في المؤسسة، على مستوى زيادة الانتاجية، وفي مجال تحقيق الهدف على صورة افضل.

ولا بد لعملية التغيير ان تأخذ بالاعتبار خيارات عدة، كشرط لنجاح ادارة هذا التغيير، كما ان العملية تحتاج إلى ثقةٍ بالنفس، واستعداداً من القائد للدخول في عملية التغيير وادارتها بشكلٍ ايجابـي، والامر يحتاج ايضاً إلى معلومات وافية، وإلى مساعدين قادرين على التأثير الايجابـي على العملية التغييرية، لأن انجاحها لا يمكن ان يكون على عاتق القائد أو المدير فقط، بل إلى مساهمة واسعة للعاملين، ومساندتهم ومساعدتهم اساسية في سياق تنفيذ العملية.

1- **اشكال التغيير: لا تعتبر كل عمليات التغيير متشابهة وعلى نسقٍ واحد. يوجد تغيير يأخذ الطابع الجذري، أو الاستراتيجي، ويوجد التغيير العادي، أو الوظيفي. كما ان ادارة التغيير تختلف بين سياق وسياق آخر. فهناك التغييرات المخطط لها، والتغييرات غير المُخطط لها، وهناك التغييرات المفروضة والتغييرات بالمشاركة. ولكل من هذه الانواع حيثياته، ومندرجات تنفيذه، وفقاً لخطة ادارية لا بد من ان تأُخذ بالاعتبار خصوصية كل نوع، وان تكون على استعداد دائم للتعامل مع الانواع الطارئة وغير المتوقعة. وانطلاقاً من هذا الفهم يمكن لنا تحديد شكلين رئيسيين للتغيير، وهما:**

اولاً: التغيير العادي

وهو الذي يحدث داخل المؤسسة، ويرتبط بالانظمة والاجرءات فيها، تفرضه عوامل عدة، منها التطور التقني، والحداثة. وهذا التغيير يحتاج إلى دقة وعناية في ادارته، كونه يتعلق بالعاملين داخل المؤسسة، وينعكس على وضعهم الوظيفي، والمعيشي احياناً، وقد

يتطلب الاستغناء عن خدمات بعضهم احياناً اخرى. الا ان هذا التغيير يبقى ضمن الأُطُر الداخلية، وليس له انعكاسات جذرية على طبيعة المؤسسة.

ثانياً: التغيير ذات الطابع الاستراتيجي

وهي عملية تتناول قضايا رئيسية وجوهرية، طويلة المدى، يمكن ان تكون تغييراً شاملاً لشكل المؤسسة أو حتى وجهة عملها، كما انها يمكن ان تكون اصلاحاً ذا طابع استراتيجي، يرتكز على رؤية مستقبلية، تُحدث نوعاً جديداً من الاهداف، ومن وسائل العمل المُتبعة، تتماشى مع هذه الاهداف الجديدة.

ويرتكز التغيير الاستراتيجي على فلسفة جديدة تختلف جذرياً مع الوضع السابق، لناحية الابتكار، واستشراف المستقبل، ولا بد لادارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة من ان تأخذ بالاعتبار حياة العاملين فيها، كما كافة الانعكاسات المتوقعة لهذا التغيير على الجوانب الاخرى من عمل المؤسسة.

2- تنفيذ عملية التغيير: ان تطبيق عملية التغيير على ارض الواقع تحتاج إلى مهارات واسعة، وإلى عنايةٍ فائقة بكل الزوايا التي يمكن ان تُخبيء مفاجآت تُولِّد تداعيات سلبية. فعملية التغيير يُنظر اليها غالباً على انها الدور الاكبر بالنسبة للقائد في مناخ الاعمال في يومنا هذا[15].

وهذه العملية لها وجهين في ادارتها:

- الوجه الاول: التغيير عند العاملين. وهذا يتطلب تنفيذ مجموعة من الخطوات مع هؤلاء، واهم هذه الخطوات: اقناعهم بأن خطة التغيير الجديدة هي من اجل مستقبل المؤسسة التي يعملون فيها، وبالتالي فان الامر يتعلق بمستقبلهم، ومصلحتهم الشخصية، التي لا تنفصل عن مصلحة المؤسسة، فالانتاجية الافضل لها تحقق انتاجية افضل لهم، واستقراراً، هم بامس الحاجة اليه. كذلك فان تغيير البيئة التي يعملون فيها مهم جداً لاقناعهم في جدوى واهمية التغيير، وتغيير هذه البيئة لا بد ان يكون باتجاه توفير مناخ افضل لعملهم.

ولا بد للادارة من وضع خطة حوافز جديدة للعاملين، تستطيع مواكبة العمل التغييري، بما في ذلك وضع نظام مكافآت مادية ومعنوية، تعتمد في وحدة القياس مستوى التفهم الاكبر لخطة التغيير، والانتاجية الافضل في سياقها، مما يساعد على الابتكار، والانخراط الامثل في العملية التغييرية.

- الوجه الثاني: مراحل تنفيذ التغيير. وهذه عملية مترابطة، ومنظمة، ولا بد من ان تأخذ بالاعتبار مجموعة من الخطوات المُتدرِّجة

للوصول إلى تنفيذها على الوجه الاكمل. وتبدأ هذه الخطوات بالاقتناع الكامل بالتغيير وبضرورته، وازالة كل الشكوك حول العملية. ثمً نحدد الطرق الانسب التي يمكن اعتمادها للعمل. بعدها نُبيِّن المشكلات التي قد تُنتج عن التغيير، وكيفية معالجتها، وخاصةً منها ما يمكن ان يحصل من ردود افعال على عملية التغيير، أو مقاومة له.

ولا بد من الاخذ بالاعتبار ان التغيير عملية تراكمية، فيها تجارب وتكرار، ومنهما يتبين الصالح من غير الصالح، ليتم اعتماد الاول وتلافي تكرار الثاني، لان هدف التغيير هو اعادة صياغة صالحة للعمل.

خلاصة: يتبيَّن مما سبق، ومن بعض التجارب التي تمَّ تطبيقها، ان عمليات التغيير فيها صعوبات كبيرة، وتواجه مشكلات متعددة، وهناك مقاومة حتمية لا بد ان تواجهها اية عملية تغييرية، وبالتالي فان عوامل الارباك وعدم المطابقة يجب ان يؤخذا بالاعتبار، وان لا يكونا مفاجيئين للمسؤول الذي يُدير العملية، فالامر يحتاج إلى وجدود خيارات اخرى، وإلى التعاطي مع اية مستجدات غير منتظرة ببرودةِ اعصاب، وبموضوعية، وتُوقع الفشل في عملية التغيير يجب ان يُحسب لها حساب كعملية النجاح.

ثامناً: مهارة التفاوض

لقد اطلق سيغفريد على االزمن الحالي " انه فعلاً العصر الاداري " لأن ما يطغى عليه هو معالم التنظيم والتفاهم والاتصالات وتحديد المصلحة المرجوة، دون الدخول في انفاق التحدي والتنافس غير المُجدي، على عكس ما كان عليه الامر في العصر الماضي، حيث طغت الحروب والتحديات، وسادت الانقسامات العامودية بين الدول، وبين الامم والشعوب.

ان التعاون والتشارك والتكامل، كلها مفاهيم تقتضي درجة عالية من التفاوض الفعال، والمُنتج.

والمفاوضات هي عملية حوار وتخاطب مستمرَّة، بين طرفين أو اكثر، ويكون هؤلاء الاطراف افراد، يمثلون انفسهم، أو مؤسساتهم، أو دولهم، وفقاً لكل حالة، ويتحاورون حول نقاط خلاف، أو نقاط اتفاق مشتركة فيما بينهم، بهدف تحقيق مصلحة مشتركة.

وتطلب عملية التفاوض مجموعة من المتوجبات لكي تكون ناجحة وفاعلة وتُوصِلُ للهدف المرجوا منها. ومن اهم هذه المتوجبات وجود الكفاآت التفاوضية عند المفاوض، وتنظيم مراحل عملية التفاوض.

1- المهارات المطلوبة عند المفاوض:

تطورَ علم التفاوض بشكل واسع، نظراً لاهميته. فهو عملية حوار وتفاعل، وسلوك، تدخل فيه اساليب المحادثة الراقية، ويستعمل وسائل الاتصال الحديثة.

ولعلَّ اهم ما يجب ان يتوافر بشخص المفاوض، هو القدرة على التحدث ببلاغة ولباقة واحترام للطرف الآخر. وهذه العناصر تستوجب ان يتمتع المفاوض بخبرات فنية وادارية، وبمستوى مقبول من التحصيل العلمي، كما ان التجارب مهمة جداً في صقل المواهب التفاوضية، لأنها تُبرز قدرة الشخص على التأثُر وعلى التأثير في الآخرين، وقد عبر المثل الدارج عن الامر افضل تعبير بقوله: " فلان يعرف من اين تُأكل الكتف " بمعنى لديه مهارة بمعرفه الوصول إلى الهدف.

يمكن لعملية التفاوض ان تكون شخصية مباشرة، ويمكن ان تكون عبر وسائل الاتصال الاخرى المختلفة. وقد تطورت هذه الوسائل بشكل كبير جداً، واصبح الزامياً على المفاوض الضلوع بمعرفة استخدام وسائل الاتصال الحديثة، إذا كان يحتاجها في عملية التفاوض (خاصة منها الانترنت). وهذه الوسائل الحديثة وسَّعت من مساحة عناوين التفاوض بين الافراد والمجموعات، لأنها قربت المسافات بينهم، وبالتالي اصبح التفاوض حاجة يومية للافراد والجماعات، فيما

بينهم اولاً، وبينهم وبين الاطراف الاخرى ثانياً.
ان معرفة بعض الشكليات في عملية التفاوض مهمة للمفاوض، أو لمَن ينتدبه، حيث يجب ان يكون هناك شيء من التناسب في مستوى المتفاوضين، وان يكون الطرفين على معرفة باللغة المُستخدمة في عملية التفاوض. كما ان شكليات الجلوس والبدء بالحديث هامة في اضفاء جو من الاريحية عند الطرف الآخر. وبعض انواع التفاوض - خاصةً الدبلوماسية منها - تحتاج إلى معرفة المفاوض بالبروتوكول المعتمد لهذ الغاية.

2- مراحل التفاوض:

تحتاج عملية التفاوض إلى جدولة للاولويات، وإلى ترتيب لمندرجاتها، وبالتالي فانها تمر بمراحل متعددة اهمها:

أ- مرحلة التحليل: وتتضمن الاعداد الجيد للمواضيع المنوي التفاوض حولها، وادراك ابعاد اراء الطرف الآخر، ومراجعة الذات، والمواقف، بعد التعرُّف على خطة المفاوض الثاني.
ب- مرحلة التخطيط: وهي تشمل تحديد المصالح الاساسية من وراء التفاوض، واعداد خطة لكيفية التعامل مع الطرف (او الاطراف) الاخرى، ووضع خيارات وبدائل عن اي من الحلول أو النتائج المتوقعة، تأخذ بعين الاعتبار المرونة وفقاً لما هو متاح أو ممكن تحقيقه، بعيداً عن التعجيز.
ج- مرحلة النقاشات: وهي من اهم المراحل في العملية التفاوضية. ولا بد من ان تأخذ الحيز الاساس من الوقت لاستيعاب الطروحات والنوايا عند الطرف الآخر، كما يجب ان لا تُهمل تقديم الاقتراحات بايجابية، وعدم تكرار المرفوض منها.
ويجب اعتماد اسلوب مَرن في التعبير عن المطالب بعيداً عن التصادمية غير المفيدة، كما ان الصدق في التعبير عن المطالب مهم جداً لكسب ثقة المفاوض الآخر. وفي هذا المجال يجب التآلف مع شخص الطرف الآخر مهما كان، لأن الاساس هو التركيز على الموضوع والهدف، وليس على الاشخاص، وفقاً للفهم الحديث للتفاوض.
كما ان اخذ الوقت الكافي للاستفسار عن كل شيء مهمٌ ايضاً، للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، وعدم الاستكانه للفرضيات التي غالباً ما تُوقِع المفاوض بالخطأ.
ولموضوع الوقت اهمية في العملية التفاوضية، فيجب معرفة الوقت المطلوب لها. كما ان ادراك وقت التوقف عن المباحثات مهمٌ ايضاً، وهو يقتضي التمتع بمهارة الاستشراف كون المفاوضات وصلت إلى حائطٍ مسدود، حينها يمكن اللجوء إلى تجزئة المشكلة، وفصل نقاط الاتفاق عن نقاط الاختلاف، أو طلب التأجيل في البث بالموضوع للمراجعة النهائية مع المرجع، أو في سبيل كسب وقت اضافي قد يؤثر على تغيير الظروف.

3- مشكلات التفاوض:

يجب على المفاوض تجنب مجموع من المحاذير في عملية

التفاوض، ومن اهمها:

- **عدم التفاوض في فترة الغضب.**
- **الانتباه إلى خصوصية الافراد في الطرف المقابل، واحترام هذه الخصوصية.**
- **ضرورة ان يصطحب المفاوض معلومات وافية عن الملف الذي سيفاوض فيه، بما في ذلك البيانات والاحصاءات.**
- **عدم التأجيل، لأن حلّ بعض المشكلات في الوقت المناسب يوفر استحضار مشكلات اضافية جديدة.**
- **استخدام عبارات واضحة، وصريحة في طريقة التعبير عن المطلب.**

*** ان عملية التفاوض تحتاج إلى التحليل وجمع البيانات وتحديد الاهداف والاعداد الجيد والتعرف على اسلوب الطرف الآخر في التفاوض، وبالتالي الدخول في مرحلة المناقشات بجاهزية عالية، تأخذ بالاعتبار الوقت المناسب، والوقت الكافي.**

الفصل الثاني: أخلاقيَّاتُ الأعمال

أوَّلاً: تطوُّر مفهوم أخلاقيَّات الأعمال وأهميَّة دراستها

كما العلومُ والابتكاراتُ المتعدِّدة، كانَ للأخلاقيات سياقٌ طويلٌ رافقَ المسيرةَ البشرية منذُ بداياتِها الاوُلى، وفي كلِ عصرٍ ومرحلة، وكانت تتغييرُ المفاهيم، واحياناً تتبدَّل مترافقةً مع التطورِ الذي حَدَثَ للحياةِ البشرية برُمتِها.

وسياقُ الاخلاقيات متشعِّبٌ ومُتنوع، وتتداخلُ فيهِ عواملٌ عديدة، وفي الوقتِ ذاتهِ مترابطٌ، وفيهِ شيءٌ مِن التكامُلِ وفقاً لتراكُم التجارُب والاختبارَات. عادةً ما كانت الشعوبُ تلجأ إلى اعتمادِ التقاليدِ والعاداتِ الجيِّدة، وتبتعدُ مع الوقتِ عن العاداتِ والتقاليدِ الضارَّة.

للإضاءةِ على تطورِ مفهومِ اخلاقياتِ الاعمال واهميةُ دراسةِ المادة، اعتمدنا تقسيماً نرى انه يتلاءمُ مع عناوين الموضوع. وهذا التقسيمُ يعالجُ في المرحلةِ الاولى: مفهومُ اخلاقياتِ الاعمال. وفي المرحلةِ الثانية يُضيءُ على زاويةِ التطورِ التاريخي لمفهومِ الاخلاق. ويتطرقُ ثالثاً إلى الاخلاقِ في العصورِ القديمة، مع ما صاحبَ المفهوم من جديدٍ إبانَ ظهورِ الدياناتِ السماوية. وفي المرحلةِ الرابعة: شئِنا تسليط الاهتمام على اهميةِ دراسةِ مادةِ اخلاقيات الاعمال في سياقِ التقدُّم الذي استجدَّ على العاداتِ والتقاليدِ في المجتمعات، وعلى انواعِ الاعمالِ وتشعباتِها المُختلِفة.

ولا بُد مِنَ الاشارةِ إلى ان الخيطَ الذي يفصلُ بين العناوين المذكورة اعلاه رفيعٌ جداً، والتمييزُ بين خلفياتِ التعابير/ وصور المشهد الاخلاقي، يحتاجُ إلى ذكاءٍ اكاديميٍ وعلمي، وإلى تقييمٍ دقيق وموضوعي يستندُ إلى شدةِ التركيز.

1- مفهوم أخلاقيَّات الأعمال

الأخلاقُ موضوعٌ شاملٌ ومتنوِّعٌ ومتبدِّلٌ؛ وهو مُرتبطٌ بالثقافة وبالجذور التاريخيَّة للنَّاس، وتختلفُ مفاهيمُه بين الشعوب، وتتبدَّل اعتباراتُه وتأثيراتُه وفقاً لتبدُّلِ الضرورة ولسياقِ الحاجة إليه.

والاخلاقُ سمةٌ انسانيَّة تحتاجُهَا الحياة البشريَّة في التعاطي الشخصي واليومي، وفي المُبادلات العاديَّة؛ كما تحتاجها الأعمالُ، والمُقاربات المختلفة لسياقات الحياة، ومندرجاتها المُتعددة، منها: الانتاجيَّة، البيئيَّة، العلميَّة، والصحيَّة؛ وهي بمثابة ميثاق شرف بين المُتعاطين مع بعضهم البعض من الناس.

إلاَّ أنَّ مفاهيمَ الأخلاقِ تختلِفُ بين ثقافةٍ وثقافةٍ أخرى، والمعنى يبقى ذاته، فيتمّ اختصاره بقواعد التعامل النبيل والراقي بين النَّاس.

الأخلاقُ: سمة مرتبطة بالانسان دون غيره من الكائنات الأخرى
أمَّا أخلاقيَّاتُ الأعمالِ فهي مبادئ ومُوجبات خاصة بالعمل، تعتمدُ على الضوابط الذَّاتيَّةِ التي لا تنصُّ عليها القوانين والنُظُم الاداريَّة؛ وهي مُمارساتٌ راقيةٌ تنمُّ عن نُبل وصدق السمات البشريَّة.
والأخلاقيَّاتُ في مُمارسةِ المِهن والأعمال، ترتكزُ على الانظباط والابتعادِ عن الاعتباطيَّة، وكذلك عن الأهواءِ والغرائزِ، وتدعو للتمسُّك بالتصرُّفاتِ العقلانيَّة وبالحكمة وفقاً للقيم السائدة.
من هنا، فلكلِّ مهنةٍ أخلاقيَّاتٌ خاصة بها. مثال: لممارسة مهنة الطب مثلاً، أدبيَّات تختلفُ عن أدبيَّاتِ مُمارسة مهنة المحاماة؛ وقواعدُ الأخلاق في التجارةِ تختلفُ عن قواعد الالتزام بأدبيَّات الحفاظ على الأسرار في قطاع الصناعة. لكن مجمل الأخلاقيَّات توُجِبُ اعتمادُ النـزاهة والصدق، والحفاظُ على المصلحةِ العامَّة، وعدم المساهمةِ في تدمير المُحيط، أو المرافق العامَّة التي تعني كلِّ الناس من أجل تحقيق منفعةٍ شخصيَّةٍ، أو تحصيل ربحيَّة غير مشروعة.
وتنطلقُ الأخلاقيَّاتُ من تربية الانسان البيتية، ومن ثقافته وايمانه، ومن قيم المجتمع الذي ينتمي إليه، وعادات هذا المجتمع وتقاليده؛ وهي بطبيعةِ الحال تختلف بين دولةٍ ودولةٍ، أو بين قوميَّةٍ وأخرى، أو حتَّى بين جماعةٍ وجماعة. والأخلاقُ في المجتمعِ هي عنصرٌ من عناصر والاستقرار والإطمئنان، وهي تبعثُ على الثقة المتبادلة.
إنَّ أخلاق الشركات والأفراد وتقاليدها الصادقة، تُعتبر مسألة هامة وجوهريَّة ومؤثرة بشكلٍ كبير على عملها. فسمعة المؤسسة، أو الشخص، تنعكس حُكماً على عمله / أو على أعمالها. فإذا كانت سمعة تعاطي الشركة / أو الفرد راقية، كان عملهُا /ه ناجحاً وقابلاً للتطوُّر والاستمرار، وإذا كانت سمعتها /ه غير سوية، قد تنجح في عملها مؤقتاً أو بشكلٍ محدود، ولكنها ستكون حُكماً عُرضةً للفشل والاندثار. فكيف سيكون حال زبون مثلاً إذا اكتشف أنَّ الشركة التي يتعامل معها تبيعه سلعاً غير أصليَّة، أو مُقلَّدة، وبأسعارِ السِّلع الأصليَّة، فهو حُكماً سوف يتوقَّف عن التعامُلِ مع الشركة.
وأخلاقيَّاتُ الأعمال تتمدَّدُ لتشمل نواحٍ مُتعدِّدة من الأنشطة والزوايا. فلا يمكن لمؤسسة أن تكون صادقةً في ناحية من عملها، وتكون قد عمدت إلى اخفاء الحقائق في ناحية ثانية. فأخلاقيَّاتُ الأعمال مقاربة واحدة متكاملة، تستند على المنافسة الشريفة، وعلى الشفافيَّةِ المُطلقة، لا سيما في تقديم الموازنات، وفي أُسس المحاسبة السليمة، وعلى التزام القوانين المرعية وقواعد الاستقامة.
وبناءً عليه، فإنَّ الأخلاقَ موضوعٌ شاملٌ ومُتحرِّك وقديمٌ، وهو يُغطِّي الحياة البشريَّة برُمَّتها، الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة، وحتَّى العسكريَّة منها، فللحروب قواعدها وأخلاقيَّاتها، ولا ينتقصُ من سموِّ الأخلاق تفاوت

المفاهيم بين الدول والجماعات.
لقد أرسى تطوُّر القانون الدُّولي العام، والقانون الدُّولي الانساني، وتنامي دور الأُمم المُتحدة، أُسساً موحَّدةً لقواعد التعامل الصحيح بين الأُمم، وفي مختلف المجالات، وأصبح عددٌ كبيرٌ من الأخلاقيَّاتِ الأدبيَّة قواعد قانونيَّة مُلزمة ومُوحَّدة، تعتمدها البشرية جمعاء، في التبادل التجاري، وفي الصناعة، وتحويل الأموال، وفي السياحة وحماية البيئة، وفي مجالات حقوق الانسان المختلفة.
رغم كلِّ ذلك، تبقى القيمُ الأخلاقيَّة العالية هي الأساس، والقوانين المُتطوِّرة التي وضعت ضوابط لحماية الحقوق، ولضمان مصداقية المعاملات، لا تلغي أهميَّة الأخلاق في بُعدها الانساني.

2- تطوُّرُ مفهومِ الأخلاق

لا يُمكن اعتبارُ الأخلاق علماً مُكتشفاً، أو ابتكاراً من الابتكارات الحديثة التي لم تعرفها البشرية من ذي قبل. فأخلاقيَّات التعامل بين الناس تقاليد قديمة استمدت مفاهيمها من تطوُّر التبادلات، ومن التعاليم الدينية، ومن الماضي بما يحمله من قيمٍ رائدةٍ في مختلفِ مجالات النشاط الانساني المتنوِّع[16]، ولا يمكِنُ تجاهل تأثير التاريخ على تطوُّرِ قواعد الأخلاق، ولا سيما على أخلاقيَّاتِ الأعمال.
الأخلاقيَّاتُ قديمةُ العهد، وكانت ترتكزُ على مفاهيمَ دينيَّةٍ في معظم الأحيان، لكنَّها كانت في الوقت نفسه ظاهرةً شكليَّةً عند البعض، وجوهريَّةً عند البعضِ الآخر. ومع التطوُّر برزت كمفاهيم هامة تعتمد عليها سيرة الأعمال في الصناعةِ والتجارةِ والتبادلاتِ الماليَّة؛ فغالباً ما كانت المُعاملات تجري من دون قيودٍ مكتوبةٍ، وكانت تعتمدُ على الصِّدقِ والذِّمةِ الأدبيَّة، مثلاً: إن وعدَ شخصُ شخصاً آخر ببيع قطعة أرض، التزامَ له قدسيَّته عند أصحاب الأخلاق العالية، ولا يغير بوعده حتى لو دُفع له ثمنٌ أغلى مما عرضَهُ شخص آخر بعد الوعد. كذلك الأمر في حال استدانة الأموال، فغالباً لم تكن تُرفق بسنداتٍ خطيَّة عند الذين يعرفون بعضهم البعض، لأن اعتبارات الشرف عند هؤلاء كانت أهم من الوثائق الخطيَّة، وكانت الوعود تورَّث من الأباءِ إلى الأبناء.
وعلى سبيل المثال: المجتمعُ الأميركي لديه تقاليد في التعامل، وكذلك للشركات الأميركية، وعادةً يتمَّ تقييم تقاليد هؤلاء الأخلاقيَّة قبل المباشرة في التعامل معهم. وفي فرنسا أيضاً تُدرس ملفاتُ أخلاقيَّات التعامل للشركات قبل الموافقة على ادراجها على سجلاَّتِ الشركات الموثوقةِ، والتي يمكن التعامل معها، وتُراعى قواعد المصداقيَّة في تصرُّفاتِ الأفرادِ والمؤسسات إلى حدودٍ بعيدة.
هناك تقاليدٌ متعارفٌ عليها بين الشركات، في العديد من دول

العالم، يُفترض الالتزام بها عند مباشرة الأنشطة، وقد تكون بعض هذه التقاليد ليست قواعد، أو قوانين مكتوبة، بقدر ما هي أعرافٌ أخلاقيَّة مُلزمة. مثالٌ: إنَّ الشركات التي تحترمُ معايير الأخلاق لا تتعاطى مع شركات أخرى تُشغِّل أطفال دون السن القانوني الذي يُجيز لهم العمل؛ أو مع مَن لا يحترم المعايير المتعارف عليها في قواعد حقوق الانسان.

وقد تطوَّر المفهومُ الأخلاقي في أعمال الشركات، حيث أصبحت (هذه الشركات) تُساهم من موازناتها لرفد التعاليم الأخلاقيَّة بعوامل استمرار وقوَّة، وفي تعزيز مكانة الأخلاق في سياق الانتاجيَّة؛ وقد خصَّصت بعض هذه الشركات مبالغَ ماليَّةٍ لرعاية برامج تدريبيَّة تُساهم في رُقي أصول التعامُلِ بين الناس، خصوصاً أصول المعاملات بين الموظَّفين، وبين هؤلاء وبين المُتعاملين. وتستندُ هذه البرامج على تدريبات عمليَّة ونظريَّةِ تحترمُ المعايير العالية في التعاملات. وترعى بعض الشركات خطط تنموية لها طابع انساني، كمساعدة المعوَّقين، أو تقديم ألعاب للأطفال المحتاجين في دور الأيتام، أو تبنِّي الصرف المالي على احتياجات عدد من العائلات الفقيرة والتي ليس لها مُعيل، وغير ذلك من الأعمالِ التي لها طابعٌ اجتماعيٌّ، وتساهم في تطوير العلاقات الانسانية منها الرأفة والأخلاق.

ومع تبدُّل المفاهيم وقوننة القواعد العُرفيَّةِ في سياق المهامِ والأعمالِ، برزت أهميَّةُ تحلِّي المسؤولِ الاداري بالأخلاقيَّات في تنفيذ مهامه، لأنَّ القوننة لا تمنع أساليب التحايل والاستغلال. فعلى القائد الاداري أن يتجنَّب سُبل الغِشِ والخِداع في تطبيقه للقوانين[17]**.**

لقد أخذ تطوُّر مفهوم الأخلاقيَّات من الرِّسالات السماوية شيئاً كثيراً، واستمدَّ من التجارب جوانب عديدة من سِمات التعامل الرفيع والرَّاقي بين الناس، وبين الشركات والمؤسسات في آنٍ، كما كان للمأسسة، وللقوننة، دورٌ كبيرٌ في الاعتباراتِ الحديثة للمفهوم، ولكن الأساس يبقى التأهيل البشري لطاقم الادارة، وهؤلاء، دون غيرهم، لهم الأمر الأوَّل والأخير في تطبيقِ التعاليم السماويَّةِ، أو القوانين على الصورة الصحيحة التي تحترم المعايير، على اعتبار أنَّ الأخلاقَ صفةٌ انسانيَّةٌ مرتبطةٌ بالفرد قبل كلِّ شيء.

3- الأخلاقُ في العصورِ القديمة

منذ أكثر من أربعة وعشرين قرناً، أسَّس الفيلسوف الصيني"موزي" المدرسة الموهية، أو ما تُعرف بـ "فلسفة الأخلاق"، وهي كانت تؤكِّد على احترام الآخرين، ومراعاة حقوقهم.

وتشتقُ كلمة الأخلاقيَّات Ethics من الكلمة اليونانية Ethos، وهي

تعني المثاليَّات، أو العقيدة التي ترشد إلى الهِداية للمنفعة العامة وعدم الاضرار بالآخرين. وقد انتشرت في العصر اليوناني المفاهيم المثالية التي تأسَّست على مجتمعيَّة فاضلة (استناداً إلى مقاربة المدينة الفاضلة) ركيزتها الصدق، والتفاني، واحترام الالتزام المعنوي اتجاه الغير، وتقديم المنفعة له[18].

وقد تحوَّل مفهوم الأخلاق عندما اندرج إلى سياقات جديدة مع تطوُّر مفهوم الدّولة، حيث أصبحت المسؤوليَّةُ الأخلاقيَّةُ المُلقاة على عاتقِ أجهزةِ هذه الدولة رعاية شؤون الناس، والعطف على المحتاجين منهم، والقيامُ بكلِّ ما يمكن لناحية الاهتمام بالشؤون الانسانيَّة التي تخفِّف الأعباء، والمشكلات عن هؤلاء، وتقدِّم لهم سُبل العون والنجدة، انطلاقاً من الالتزام الأخلاقيِّ.

وحمل العصر الروماني، الَّذي أسَّس لمفهومِ المسؤوليَّةِ الاجتماعيَّةِ والقانونيَّةِ للدولةِ، عناصر جديدة، كان لها الوقع الواسع على بروز المسؤوليَّاتِ الأخلاقيَّة لقطاعات الدولة تجاه الجمهور، لا سيما مسؤولية تأمين الغذاء، والأمن، والبيئة الحاضنة للإنتاج الزراعي، وللحركة التجارية على وجه الخصوص.

واسندت تلك العصور مهام التضامن الاجتماعي على حركة الدولة، وألقت مسؤوليَّة أخلاقيَّة على هذه الدولة تجاه مواطنيها. ودخلت منذ ذلك التاريخ المفاهيم الانسانيَّة إلى ميدان الحركة الانتاجيَّة، وحركة الأعمال.

وكان لظهور المسؤوليَّةِ الأخلاقيَّة والاجتماعيَّة أثرٌ واسعٌ على العلاقات بين الناس، وبين هؤلاء وبين دولتهم، أو مع الشعوب الأخرى التي يتعاطون معها في سياق تبادل السلع، وأسَّست هذه المُبادلات لمقاربةٍ أخلاقيَّةٍ جديدة، ليس بين الدولة ومواطنيها فحسب، بل بين الشعوب، وبين التُّجَّار، داخل هذه الدولة، وبينها وبين الخارج. وبرزت على سطح التعاملاتِ التجاريَّة قواعد للصدق والأمانة في التعاطي، وعُرفت أخلاقيَّات الأعمال (Business Ethics) على شاكلةٍ واسعة.

وجاء الانجيل المُقدَّس ليبشِّر بالرَّحمة اللآهية، والتي تنعكس رحمةً بين قلوب الناس، ويدعو للتضامن بينهم، وأن يُساعد الأغنياءُ منهم الفُقراء، استناداً إلى مفهوم المساواة الرُّوحيَّة بين الناس. ووجود العُمَّال وأربابُ العمل لا ينفي أنَّ الله هو مالك الأرض وما عليها، وهو يطلب من شعبهِ التعامل بالرأفة والتحلِّي بالأخلاقِ العالية، واحقاق العدل، واشباع الجياع، وتعزية المحزونين، وتحرير الأسرى المقهورين، ومساعدة الملهوف، والعطف على الضعيف. وقد جاء السيد المسيح (عليه السلام) ليدفع بما ورد في العهدِ القديم نحو الكمال الانسانيِّ[19].

والقرآن الكريم الذي أنـزلَ رأفةً بالعالمين، دعا إلى العدالة والمساواة، وأمر بالمعروف ونهى عن المُنكر، وأفسح المجال الواسع لكي تكون قاعدة الحلال والحرام، هي المقاربةُ الأخلاقيَّةُ التي يجب أن تسود في كسب موارد العيش، وجني الثروة؛ موضِحاً مسألة الزكاة والربى والربح المشروع، ذاكراً "أنَّ الله لا يحبُ الظالمين"، في اشارةٍ تُعتبر قِمَّةً في مفاهيم التسامي، ورفعة الأخلاق، ومكانة الضمير في التعاملات. وقد جاءت المؤسسات الخيرية الاسلاميَّة في سياق النفحة الانسانيَّة القرآنيَّة، تُعيد التوازن وتُصِلح الأمور، استناداً إلى التعاليم السامية للدين، وتُبلسم جراح المظلومين، واهتمت بالأرامل والأيتام والمقهورين. واستخدمت أموال الزكاة من أجل الخير، والتضامن بين الفقراء والأغنياء، وبين المرضى والأصحَّاءِ، وللربط الانساني والأخلاقيِّ بين مشاعر الضُعفاء وكبرياء الأقوياء.

4- أهميَّةُ دراسة مادة الأخلاقيَّات في الأعمالِ

الادارة عمل وظيفي يحتاج إلى أقصى ما يمكن من خبرة فنية، ومهارات، إلاَّ أنَّه لا جدوى من توافر أية صفات أخرى لأيِّ ادارة في العالم، ما لم تتوافر في المدير نفسه الصفات الانسانيَّة[20].

تعتمد أعمال السوق عادةً على لغة الأرقام والثمن والأسعار، والحركةِ الاقتصاديَّةِ غالباً ما تضرب عرض الحائط كلَّ القيم والمفاهيم، ويسود التفلُّت والجشع، مما يدفع الناس نحو اعتماد المقاربات الشريرة في تعاطيهم، والابتعاد عن مفاهيم الخير والقيم الانسانيَّة، ويؤدِّي ذلك إلى استشراء الفساد والانانيَّة بين الناس، وإلى خلل في البيئة الاجتماعيَّة على مستوى العائلة، والمؤسسات والشركات.

فدراسةُ مادة "أخلاقيَّات الأعمال"، ضروريَّة لكي لا تكبوا مسيرة الانتاج في مراحل عملها، لأن ما يُبنى على الخطأ، أو على الاعوجاج، أو على الأساليب الملتوية، لا يعيش طويلاً، فهو ما يلبث أن ينكشف، أو يندثر مع الوقت. فمعرفة أسس الأخلاقيَّات في التعامل حاجةٌ ماسَّة للعامل وللموظَّف، وللقائد الاداري.

لا تُوجد أخلاقيَّاتٌ وتقاليد انسانيَّة موحَّدة في العالمِ، ولا تحمُل كتبُ العِلمِ واجتهاداته كلَّ التعاليم، أو الاعتبارات التي تتعلَّق بالمادة؛ لكنَّ الأدبيَّات المتعارف عليها في كلِّ العالم كركائز تستند إليها الأخلاقيَّات، هي: الصدق، النـزاهةُ، الشفافيَّةُ، الاستقامةُ، العدلُ والانصاف.

والتطوُّر الهائل في عِلم الادارة، والابتكارات التقنية الحديثة، لا سيما منها وسائل التواصل الحديثةِ والإنترنت، ووسائل التقليد ودمج الصور والألوان، وأسرار التكنولوجيا وصناعتها، وبراءات الاختراع،

والمقاييس المُوحَّدة. كل ذلك فرض دراسة الاعتبارات الأخلاقيَّة للإستناد اليها، لأنَّ بعض التسريبات التي تتناول القواعد السريَّة المعتمدة في الأعمال، خصوصاً منها الأرقام والمفاتيح الإلكترونيَّةِ، أصبحت تُهدِّدُ عمل الشركات، وتشكِّلُ خطورةً جوهريَّةً على مستقبلها.

إنَّ تسريبَ الملفات الشخصيَّة والصحيَّة، والمعلومات العقاريَّة والمالية، ارتدى طابعاً جوهرياً في عمل الشركات والمؤسسات؛ وأصبح موضوعاً هاماً، لا سيما وأنَّ القوانين والأنظمة التي تحمي سرية هذه المعلومات، ليست فاعلة إلى الحدود التي يمكن الاستناد اليها بمفردها، بل بحاجة إلى قواعد أخلاقيَّة. والأمر ليس محصوراً بقطاعٍ واحد من مجالات الأعمال، بل إنَّه يُصيب معظم القطاعات من مصارفٍ ومستشفيات ومحامين وأطباء، ويطالُ الشركات الصناعيَّة والتجاريَّة.

كما أنَّ الانخراط الواسع للنساء في العمل، استوجب دراسة مادة الأخلاقيَّات، والتوسُّع في اعتمادها، لأنَّ النساء أكثر من الرِّجال مُعرَّضات للضغوطات، وللترهيب، وللتهديد، بهدف ابتزازهنَّ بوسائل وأساليبَ مُتعدِّدة، لا تراها أعيُن الرقابة، ولا أجهزة الدولة، وبالتالي فإنَّ السمعة الأخلاقيَّة العالية، والشفافية الشخصيَّة، وقواعد الاحترام الأدبية، تحفظ كرامتهنَّ وسمعتهنَّ، في الزوايا غير المرئية من أماكن العمل.

ولأنَّ ظاهرة الفساد مستشرية في المجتمعات، خصوصاً في دول العالم الثالث. ولهذا الفساد انعكاسات سلبية واسعة في المجالات السياسيَّة والاقتصاديَّة، وفي مندرجات الانتظام العام الاجتماعي، وعلى مساحات تطبيق القوانين، ومواءمة تطبيقها مع الأصولِ والمقاصد الايجابية المرجوة منها.

لقد أصبح من المتعارف عليه أنَّ لكلِّ شركة، أو مؤسسة، تقاليدها التي تعتمدها في سياق أعمالها، ووفقاً لهذه الأُسس الأخلاقيَّة المُعتمدة يتكيَّف العاملون على مختلف مستوياتهم الوظيفيَّةِ، وتصبح قواعد الالتزام الأدبـي بخصوصيَّات المؤسسة جزءاً أساسيَّاً من حياتهم المهنية، وحتى الشخصية في بعض الأحيان، ومن خلال هذا الالتزام ترتسم صورة المؤسسة في أذهان المتعاملين، وعند الرأي العام. وتتلازم صورة العاملين مع خصائص السماتِ الأخلاقيَّة. والنفسُ البشريَّةُ تتأقلم مع الظروف وفقاً لآلية دقيقة، هي مزيج من الصورة الذاتية والاحساس، وميزانها تطابق الصورة الذاتية مع السلوك، وهذا ما نسميه بالآلية الضابطة[21].

ثانياً: فلسفةُ الأخلاقيَّات

فلسفةُ الأخلاقيَّات هي مجموعة المبادئ والقيم والقواعد التي تُنظِّم السلوك الانساني، وتهدف إلى رِفعة الحياة البشريَّة، وتحقيق الغاية المُثلى من الوجود.

تعتمدُ ركائز هذه الفلسفة على مشارب ذات مُندرجات مُتعدِّدة، تتناول الثقافة والقيَّم المشتركة، وأخلاقيات المجتمع في تعاملاته البينيَّةِ، الاقتصاديَّةِ والقانونيِّةِ، وفي مجالات القيادة والادارة المختلفة.

1- ثقافةُ الأخلاقيَّات

تختلف الثقافة باختلاف الشعوبِ والأُمم، إلاَّ أنَّ الثقافةَ التي تعتمد على الأخلاقِ العاليةِ والقيم تبقى مصدراً أساسيَّاً من مصادر الرُقي. ولعلَّ أبلغَ تعبيرٍ عمَّا للثقافةِ من أهميَّة في مسيرةِ الأُممِ، قول الشاعر المشهور: "إنَّماَ الأُمم الأخلاق ما بقيت... وإنْ هُمُ ذهبَت أخلاقُهم ذهبوا".

والثقافةُ مرجعٌ أساسيٌّ للعُمَّال، وهي الخلفية التي تُرسَمُ عليها خطوط الصورة لتظهر جليةً واضحةً على مسرحِ الحياة. وربما تكون الثقافةُ التي يُنظر إليها عادةً على أنَّها أحد الجوانب السهلة والبسيطة في المنظمة، هي من أصعب الأشياء على التغيير[22].

فالشعوبُ تتوارثُ الأخلاق من جيلٍ إلى جيل، وما تتجمَّع في ذهن أفراد المجتمع من أعراف وصور، مُستمدة من ثقافة الأباءِ والأجداد، تبقى راسخةً لديهم، ولها تأثيراتُها المُتعدَّدة على انتاجياتهم، ومعاملاتهم، ولا تُلغيها المراحل اللاحقة بالسهولة التي نظنّ.

اعتُبرت ثقافةُ الأخلاقيَّات ثروةً وطنيةً تعتزُّ بها المُجتمعات وتُفاخر بها، وهي لا تتجمَّع من منبعٍ واحد، ولا في زمنٍ واحدٍ، بل هي مُحصِّلة تراكم لتجارب واختبارات ذاتُ الطابع التاريخي. فالأُمَّة هي حضارة وثقافة قبل أن تكون عرقاً أو ديناً أو لغةً، حتَّى أنَّ اللغةَ التي تجمع الأمة هي ثقافة قبل كلِّ شيء.

ولا تقتصِرُ ثقافةُ الشعوبِ على المعارفِ في الحقولِ العلميَّةِ والأدبيَّة والتُراثيَّةِ والاجتماعيَّةِ، إنَّما لهذه الثقافة تأثيرات مباشر على سلوكِ أبناءِ الأُمَّة في مجال الأعمال، وقطاعات هذه الأعمال المتنوِّعة، من تجارة، وصناعة، وسياحة، وزراعة، وفي التبادلات السِلعية والماليَّة. فالفرنسيون مثلاً يعتزُّون بصناعةِ الجبنة كثقافة يتميَّزون بها عن باقي الشعوب؛ كما أنَّ شعوب اسكندينافيا الأوروبية يتباهون بصناعة "الويسكي" الفاخرة؛ وأمَّا العربُ فيتباهون بالنخوة

وكرمِ الضيافة وحُسن الاستقبال، كثقافة متوارثةٍ من جيلٍ إلى جيل.

وعلى الرُّغم من الاختلافاتِ المتنوِّعة بين معاملات الوحداتِ الانتاجيَّةِ، والقطاعات المرفقيَّة؛ وعلى الرُّغم من وحدة المعايير التي فرضها تطوُّر القانون - ولا سيما الدولي منه - تبقى الثقافةُ هي الركيزة الأساس التي تستند إليها معايير التعاملات، وقد تؤسِّسُ هذه الثقافة قواعدَ مُلزِمة بين الشعوب، أو بين الشركات، أو بين الدول، أكثر ممَّا تفرضه القوانين الوضعيَّةُ المعمول بها.

ولعلَّ الكثير من اعتبارات المعاملات، أو ظواهر الحياة المختلفة تستندُ إلى الثقافة الأخلاقيَّة، أكثر ممَّا تستندُ إلى القوانين. فعملُ النساء في بعض البلدان ما زال محظوراً لدوافع تتعلَّق بالثقافةِ الدينيَّة، ويفرض احترام الثقافة المحلية المبالغة في ممارسة بعض الأعمال بنمطية مُعقَّدة تجاوزتها الابتكارات الجديدة. فهناك مجموعات دينية ما زالت حتَّى اليوم ترفض طباعة كتبها الدينيَّة في المطابع، وهي تنقلها كتابةً بخط اليد، كنوع من التمسُّكِ بالتقاليد والأعراف المتوارثة.

ولا يُخفى على أحد أنَّ التعاملات الاجتماعيَّة ما زالت تستندُ إلى ثقافةٍ شعبيَّةٍ، ولم تلغِ المدنيَّةُ المُفرطةُ أنماطَ هذه العادات والتقاليد، لا سيما في طرق السلام وأدبيَّات المعاملات. فهناك شعوبٌ لا تُقيمُ وزناً للمُجاملات الانسانيَّة، بينما لهذه المُجاملات وزنٌ كبيرةٌ في ذاكرة شعوبٍ أخرى، وقد يتوقَّفُ أحياناً عقد الصفقات التجاريَّة، أو سياقات الأعمال المختلفة على شكليَّات لها تأثير في بعض الذهنيات، وليس لها موقع عند ذهنيات بشرية أخرى.

إنَّ الثقافةَ الأخلاقيَّة الراسخة عند بعض الشركات، تشكِلُ ثروة لا تُعادلها أي صفقة تجاريَّة مهما بلغت قيمتها، وثقافةُ الصدق والاستقامة والابتعاد عن أساليبِ الغشِّ والمراوغة، أهم مصدر من مصادر النجاح.

2- القيّمُ المُشتركة

لكلِّ جماعةٍ من النَّاسِ مُشتركات تتميَّز بها عن غيرها. وهذه المشتركات التي تُميز أفراد الجماعة، أو الأمة، تحمل قيّماً خاصةً بها، وتنفرِدُ عن سواها بخصائِصَ تتمسَّكُ بها في سياق حياتها، أو في مسيرة عملها.

والقيّم لا تقتصرُ على النواحي الاجتماعيَّة، أو الدينيَّة، بل هي تشملُ كلَّ نواحي الحِراك، (السياسيِّ، والانتاجيِّ)، وعلى وجه الخصوص في تقاليد العمل وأصول التعاطيّ الانسانيِّ.

وتُعتبرُ القيّمُ العُليا للجماعة مُثُلٌ عُليا ترسَّخت في الثقافةِ المجتمعيَّة المُتراكمة عبر السنين، عادة يتم الالتزام بها، واحترامها،

والاعتداد بها، والعبث بها يُعتبر تعدٍ على مشاعر الجماعة.

وإذا كانت القيّمُ مختلفةٌ ومتنوِّعةٌ، وليست مُوحَّدة عند الجماعات، وعند الشركات ومؤسَّسات الأعمال، ولا هي مُوحَّدة عند الدولِ والأنظمة، لكن ذلك لا يمنع اعتبار المبادئ التي تُستمدُّ منها القيّم الأخلاقية الرفيعة، هي مبادئ لها وقعُها المُحترم عند البشرية جمعاء، وأهمُّها مبنيَّةٌ على الثقةِ والدقةِ في المعاملات، وعلى المساعدة والتعاون، وعلى احترام البيئة والتراث، وعلى اعتماد التراتبيَّة ومقاييسِ الكفاءة والعِلم، وعدم الاستخفاف بمعاييرِ حقوقِ الانسان.

والتمسُّكُ بالقيمِ النبيلةِ يُعبِّر عن الأصالةِ عند الأفراد والشركاتِ على السواء، والرابطُ المعنويُّ الذي يُلزم القيادات الاداريَّة أو الشعبيَّة، أهم من ضوابط القوانين في بعض الأحيان، لأنَّ للقوانين تفسيراتُها المُتعدِّدة، ويمكن الالتفاف عليها، أو تجاوزها في بعض الأحيان، وهي قد تتبدَّل وتتغيَّرُ، لكنَّ القيمَ المُتأصلة بعاداتٍ راقيةٍ تُشَكِلُ أساسات متينة لا تتزعزع. وحتَّى الادارة الحديثة الناجحة تعتمد على الحفاظ على معايير الاستقامة والقيم الأخلاقيَّة[23].

من القيم النبيلة التي تتمسَّكُ بها الشركاتُ الحديثة، حماية حقوق المساهمين، وعدم ابتزازهم بفرض أعباءٍ عليهم لخدمة الادارة، لأنَّ الوسائلَ المُتطوِّرة لاستثمار الأموال أصبحت تعتمدُ على توظيفِ الأموال بسنداتٍ وأسهم، لا تُلزِم هؤلاء المُستثمرين بالمشاركة في ادارة المؤسسة، وبالتالي فإنَّ الثقة والقيم الراقية التي تعتمدها هذه الشركات هي الجاذب الرئيسي لرؤوس الأموالِ، وتوسيع قاعدة المُساهمين. وبعض الشركات يتمسَّك بالطُرق القديمة التي فيها قيم عالية، حتى لو كان الانتاج بالوسائل الحديثة أكثر كفاءة[24].

ومن القيم الشائعة بين الناس، والمعتمدة بين الشركات التجارية على وجه الخصوص، احترام مواعيد تناول الطعام، وطريقة تسليم البضائع، ونظافة السلع، والحشمة في ارتداء الملابس، أو اعتماد ملابس خاصة أثناء أوقات العمل. ومن التقاليد التي تُعتبر قيماً شعبيَّةً وتاريخيَّةً، احترامُ الحيوانات. ففي الهند مثلاً لا يجوز ممارسة القساوة ضد الابقار، لأنَّ ذلك قد يمسُّ بقيمِ المجتمع المبنيَّة على خلفياتٍ دينيَّةٍ تعتبر البقرة رمزاً للخير والعطاء.

3- الأخلاقيَّاتُ والمجتمعُ

لقد كان للتحلُّل من التقاليدِ الأخلاقيَّة في ممارسةِ الأعمال في بعض الدول التي تعتمد الاقتصاد الحر المُتفلت، على قاعدة "دعهُ يمرُّ... دعهُ يعمل"، أثرٌ كبيرٌ على المجتمع، لا سيما على طريقة الاستهلاك التي تستند على المظهر الخارجي للسلعة. ومشاعر

المواطنين غالباً ما تتماشى مع الوقائع الانتاجيَّة الموجودة، وبالتالي تتأثرُ بنتائج الانعكاسات السيئة لتجاوز الأعراف أو المعايير، بهدف تحقيق ربحية، قبل أن يكون الهدفُ سلامةَ المجتمع الصحيَّةِ والنفسيَّةِ، ومصلحةُ الناسِ الاقتصاديَّة.

احترام أخلاقيات الأعمال في الانتاج وفي التجارة، يحمي المجتمع من تداعيات الفوضى الهدَّامة للتوحُش الاستثماري. فالتخلّي عن ضوابطِ الأخلاق دفعَ البعض إلى اقامة المشاريع المُضرَّة، منها المقالع والكسَّارات التي تُشوِّهُ البيئة، وانشاء المصانع الكيميائيَّة بين الأماكن السكنية، واستثمار المواد التي تُهدِّد الغلاف الجوِّي وطبقة الأوزون التي تحمي السلامة الجسدية، وفي تعميم ثقافة الفوضى في الانتاج وفي الاستهلاك دون مراعاة المصالح المالية للأفراد، لا سيما إذا كان الأمرُ يستندُ إلى مُضاربات مالية تؤدِّي إلى تضخُّم يسرق تعب المواطنين ومدخراتهم.

ولذلك لجأ المجتمعُ الدوليُّ إلى وضعِ ضوابط عالمية للتفلُّت الأخلاقي عند العديد من الدول والمُستثمرين، والذي قد يُدمِّر مستقبل البشرية جمعاء. وعُقدت مؤتمراتٌ دوليَّةٌ للحدِّ من الاستفحال في تدمير البيئة، وتجاوز معايير السلامة والصحة والاحترام، وكان أبرزها "مؤتمر كوتونو" في العام 2002، الذي وضع قواعد أخلاقيَّة تحترمُ التنوُّعَ البيولوجي والبيئي على الكرةِ الأرضية.

لقد حوَّلت بعضُ تقنيات التكنولوجيا الحديثة الانسان إلى ما يُشبه الآلة في خدمة الشركات، وأصحاب رؤوس الأموال، ممَّا حتَّمِ رفع مستوى احترام الأخلاقيَّات العامة، وخصوصاً أخلاقيَّات الأعمال. ولكن بعض القوانين التي رفعت الضوابط عن الشركات الكبرى أُقرَّت بتأثير من أصحاب الشركات، الذين بدورهم يمتلكون عناصر التأثير على الفئات السياسيَّةِ الحاكمة في عدد من الدول.

إنَّ لأخلاقيَّات التعاطي بين الناس تأثيراً جلياً على مجرى المقاربات المجتمعيَّة، وتفرُز أساليب التعاطي نتائج واسعة في أنماط العيش، ومستوى معيشة الأفراد، وفي سياق تطوُّرِ مسيرة المساواة، ورِفعة شأن الفئات المُهمَّشة من الناس. ويأتي في هذا السياق احترام معايير عدم التمييز على أساس العِرق أو الدين أو اللون أو الجنسيَّة، في الأجور والمكافآت، وفي نوعية وسلامة السلع المُقدمة.

ولقيم الأخلاق في تعاطي الأعمال أثرٌ واسع على التركيبة الطبقية للمجتمع، لأنَّ مقاييس الرفعة الاجتماعية والطبقية، غالباً ما كانت تتكِل على الثروة التي يمتلكها الانسان، وتالياً فإنَّ الحقوقَ المدنيَّة للمواطن في عددٍ من الدول استندت على مدى ما يملك من ثروة، وغالباً ما تتأثَّرُ السلطاتُ الأمنيَّة والقضائيَّة والادارية في الدول (لا سيما في دول العالم الثالث) بمظاهر الأشخاص، وما يلبسون، ونوع

السيارات التي يقودونها.
إنَّ التقييم الحديث لأخلاقيَّاتِ الأعمال يعتمدُ على مدى احترام هذه الأخلاقيَّات للمساواة بين المواطنين، ومدى انطباقها مع قواعد حقوق الانسان، لا سيما حقُّ العيشِ بكرامة.

4- الأخلاقيَّاتُ في الاقتصادِ

الفرقُ كبيرٌ جداً بين معايير العدالة والأخلاق في الاقتصاد، وبين معايير النفعيَّة (utilitariansm)، وهي المُتجلية في السعي الدائم إلى تحقيق الربحية فوق كل الاعتبارات الأخرى.
يحتاجُ الاقتصادُ أكثر من غيره من نواحي الحياة المختلفة الأخرى إلى العدالة. فهو مرتبطٌ بحياةِ كلِّ الناس ومستقبلهم، وقد أكَّدت الديانات السماوية على حقِّ الانسان بالعيش بكرامة، ودعت إلى مساعدة المحتاجين والرأفة بالضعفاء والملهوفين، وجاء في القرآن الكريم:)... وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلاَ يُنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللّهِ فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ(.[25]
وانطلاقاً من مبدأ "العدلُ أساس الملك"، ترتسمُ في مجال الاقتصاد صورٌ تدعو جميعها إلى الابتعاد عن أساليب الاستيلاء بالقوَّةِ على الثروة، وإلى تحقيقِ الأرباح بالطُرق المشروعةِ العادلة، وأنَّ الاستغلال والاحتكار مقاربات غير انسانية يجب الابتعاد عنها.
والقوانينُ التي تحمي الملكية، وتصون حرية الأنشطة الاقتصادية، أو التي تُعطي الدولةَ حقَّ الاحتكار لمصلحة الجميع، إنَّما وُلِدت من رحم رغبات الأغنياء ومن طموحات قيادات الدول، التي غالباً ما تخفي أطماعاً ومصالح شخصية. لذلك فإنَّ الأنظمة المرعيَّة في تحقيق حركة الاقتصاد غالباً ما تكون غير كافية، أو غير مُلائمة لتحقيق العدالة، ما يحتِّم الاستناد إلى مبادئ الأخلاق، وقيم العدالة، للحدِ من الاستغلال.
لقد مرَّت الشعوب بمآسٍ كثيرة عبر التاريخ، وكانت طرق التحكُّم بالثروات وسيلةً لإستعباد الناس الذين خلقتهم أمَّهاتهم أحراراً، لا سيما في الحقباتِ التي سيطرت فيها مفاهيم القوَّة على مفاهيم العدالة والانصاف.
ومع التطوُّر الحاصل في ميدانِ العلاقات الاقتصاديَّة، وفي تعدُّدِ وتنوُّعِ وسائل الانتاج، تعقَّدت طُرقُ الرقابة على الانحرافات، وأصبح النقاشُ في أخلاقيَّاتِ الاقتصاد في ظلِ نظام العولمة أمراً مُتعباً[26].
إنَّ احترام قواعد الأخلاق في ممارسة النشاط الاقتصادي سمةٌ من سمات الشركات ذات السمعة النظيفة، وكذلك فإنَّ ميزة الأفراد الناجحين، والذين يتمتَّعون بالمناقبيَّةِ العالية، إنَّما يعتمدون على

الأخلاق في تعاطيهم، وفي حركتهم الانتاجية، بعيداً عن الأساليب الملتوية التي لا تحسِبُ حساب سوى لتجميع الثروة. فالنموذجُ الرَّاقي يُعطي الأخلاقَ الدور الأبرز في تحديدِ السلوكِ الاقتصاديِّ[27]**.**

إنَّ مصداقيَّةَ الشركات لها دورٌ بارزٌ في نجاح أعمالها، لناحية الالتزام بمعايير الجودة والنوعية والمقاييس وحسابات الأكلاف والأرباح، والغشّ في ممارسة النشاط الاقتصادي لا بُدَّ وأن ينكشف يوماً. ومع ازدياد التنوُّعِ والتعدُّدِ في مجال وسائل كسب العيش، وفي ظلِّ سيادة الأنظمة التي تُطلق الحركة الاقتصاديَّة على حُرِّيتها من دون ضوابط كافية، ومع تعميم نموذج العولمة الشاملة في حركةِ الانتاج وفي توسيعِ قاعدة التجارة الدوليَّة، تأكَّدت أهمية الالتزام بالقواعدِ الأخلاقيَّةَ الأدبيَّة، حيث لا تصلُ رقابة الأجهزة، ولا سلطة القوانين.

غالباً ما يكون لعامل الثقة دورٌ أساسٌ في عالم الاقتصاد، لكون الموصفات الحديثة في الصناعة يمكن أن تتعرَّض لعمليات الغش. وعمليات الغش قد لا تخفي نوايا ربحية فقط، ولكنها قد تحمل مخاطر تتعلّقُ بصحةِ وسلامة الشعوب المستوردة والمُستهلكة للسلع المغشوشة، من دون أن تظهر عوامل الغش على الصورة الخارجية لهذه السلع؛ من هنا فإنَّ قواعد التعاملِ الأخلاقي، والمصداقية في الحِراك الاقتصادي، ضروريان. وللعاطفة الانسانية التي تستند إلى الرأفة والشفقة مكانةٌ واسعة. إنَّ الاستغلال المبني على التحكُّم بلقمة العيش، والذي يطال كرامة الانسان وجسده، هو عمل لا أخلاقي ترفضه التركيبة البشرية الخيِّرة، ومدانٌ من الشرائع السماوية، وتعاليم الأديان كافة. ولو كان غير مخالفٍ للقانون بعض الأحيان.

5- الأخلاقُ وقواعدُ القانون

تتشابهُ القواعدُ القانونية مع القواعد الأخلاقيَّة من حيث الأهداف؛ وهما متقاربتان وأحياناً تكملان بعضهما البعض، وتُعتبر أدبيات القواعد الأخلاقيَّة مصدراً أساسيَّاً من مصادرِ القواعدِ القانونيَّة. والمُشرِّع غالباً ما يلجأ إلى قوننة الأعرافِ الأخلاقيَّة. فقانون "حموراب ـي"، الذي يُعتبرُ أوَّل قانون مكتوب في التاريخ، اعتمد على تشريع العادات والتقاليد الاجتماعيَّةِ، وعلى أخلاقيَّات الجماعة التي كانت سائدة قبل الميلاد، وقد نصَّ في خاتمته على أنَّ مَن يُخالف الشريعة ستلاحقه اللعنة اللآهيَّة، في اشارة إلى تأثير القِوى المعنوية التي قد تُخيف المخالفين أكثر مما تُخيفهم العقوبات المادية.

ليس كل شيء مادي في الحياة، فهناك المحبة والاخاء والوفاء، وجميعها مبادئ أخلاقيَّة تشكل القواعد الناظمة للحياة البشرية،

والخير والعدل بحدِ ذاتهما، هما الأساس في نـزعات الانسان، وأمَّا الشرُّ فهو عبارة عن استثناء[28].
إنَّ جزاء خرق القوانين عقوبات مادية وجسدية تفرضها السلطاتُ الحاكمة على المُرتكب، أمَّا خرق الأعراف والتقاليد الأخلاقية فعقوبتها احتقار الناس وسخطهم من المُرتكب، واستنكارهم لأعماله، ومقاطعة التعاطي معه، وعزله اجتماعياً في معظم الأحيان؛ وقد تكون عقوبات مُخالفة قواعد الأخلاق أشدُّ وطأةً على أصحابها من الثقل المادي لعقوبات القانون.
إنَّ أكثريَّةَ مبادئ القانون هي أعرافٌ أخلاقيَّةٌ، منها ما يتعلَّق بحماية العدل والانصاف، ومنها ما يحمي السمعة الشخصية والجسدية للانسان. وهناك قواعد أخلاقية لم يتطرَّق إليها القانون، ولكنَّها أشدُّ وقعاً بين الناس من المبادئ القانونية. فالصدق في القول، والترفُّع عن التزلُّف، وعدم الكذب "مثل شهادة الزور، وتزوير الحقائق قولاً"، كل هذه لم تأتِ القوانين الوضعية على ذكرها في معظم الدول، إلاّ أنها ذات شأنٍ عالٍ في تنظيم العلاقات بين أفراد المُجتمع. وقواعد الأخلاق تُعنى بالمقاصد والنوايا، بينما القوانين لا تتعامل إلاّ مع الظواهر المادية.
والقواعدُ الأخلاقيَّةُ قد تُلغي مفاعيل القوانين عندما تتعارض معها في بعض الأحيان، ذلك أنه في العديد من الدول، وعند عددٍ من الشعوب، لا تُطبَّق القوانين عندما تتعارض مع الآداب العامة. فمثلاً: يرفض المجتمع رؤية علاقات جنسية بين زوجين في الأماكن العامة، حتَّى لو كان هناك عقد زواج قانوني بين الفريقين. فالقانون يهدفُ إلى ضبطِ السلوك وحفظ النظام العام، بينما الأخلاق فهدفه نـزعة الأفراد نحو الرُقي والكمال، والأمر بالخير والنهيِ عن الشر، ويحضُّ على التحلِّي بالفضائل[29].
والرأفةُ الأخلاقيَّةُ لها حيزٌ واسع في سياق تنظيم الحياة العامة للمجتمعات، ولا سيما في الحركةِ الاقتصاديَّة ومجالات الأعمال. فقانون حوادث العمل مثلاً، يعتمد على الضمير والرأفة في معظم موادِه؛ وهو يفرض على ربِّ العمل التعويض للعامل عن الأضرار التي حصلت له أثناء فترة عمله، من دون أن يكون لربِّ العمل أي علاقة، أو مسؤولية عن وقوع الضرر، وبالتالي فإنَّ اصابة العامل بعاهة ناتجة عن حادث جرى له في موقع عمله، وهو سبَّبها على نفسهِ، تفرض على صاحب العمل مسؤولية مادية تجاهه، انطلاقاً من مبادئ الرأفة والانسانية.
ولعلَّ أهميَّة مبادئ الأخلاق كونها تُلقي بتأثيراتها الكبيرة في مجالات الأعمال والادارة، وفي مندرجات المبادلات التجارية والمالية،

وتكاد تكون سمعة المؤسسات الحسنة مبنيةٌ على احترامها لقواعد الأخلاق، قبل أن تكون مبنيةً على أصول التمسُّك بالقانون. فالقانون ضرورة في سياق القيام بالمهام، وفي مجالاتِ الأنشطة كافة، إلاّ أنَّ فضيلة الممارسات الأخلاقية التي يتحلّى بها العاملون والقادة، تُشكِّلُ قيمة مُضافة ترفدُ مسيرة عملهم بسمعة طيبة، تشجع الزبائن والمواطنين على التعامل معهم، والثقة بهم.

إنَّ قواعد الاحترام ليست غالباً مواد قانونية مُلزِمة، بل هي أعرافٌ يتمسَّكُ بها النُبلاء من الناس. فالألقاب التي توحي بالاحترام، وأساليب اللباقة في المخاطبة والمحادثة، ليست مفروضة بموجب مواد في القانون، ولكن لها آثار واسعة، وتُرتِّب نتائج مهمة على الادارة والأعمال.

6- الأخلاقُ والادارةُ

الادارةُ الأخلاقيَّة تهدف إلى ايجاد توازنٍ بين تشعُّباتِ العمل الاداري المتنوِّعةِ، وترسمُ رابطاً انسانيَّاً وموضوعيَّاً بين أهدافِ المؤسَّسة الربحية وبين طموحات العاملين ومشاعرهم الآدمية وظروفهم الاجتماعيَّة.

وطالما كانت الادارة الرشيدة تُنشدُ الاستناد إلى الموضوعيَّة والصدق والشفافية في تعاملاتها، اضافة إلى احترامها للقوانينِ والأنظمةِ المرعية، ولأنَّ غرق الادارات بوحول الفساد والتسيُب والانتهازيَّةِ والنفعيَّة، كان المرضَ المُستعصي في جسد المؤسسات، سيَّما منها عمل شركات وادارات القطاعات الحكوميَّة. وتفشِّي ظاهرة المحسوبيَّةِ والرشوة والمحاباة، أدَّت إلى تجريد الادارة من صفاتِ النـزاهة والتجرُّد والموضوعيَّة[30].

إنَّ استفحالَ السمات الربحيَّةِ عند المُستثمرين، وغلبة التوحُّش الرأسمالي في معظم ميادين الانتاجِ والأعمالِ، تركا بصمات قاسية على الادارة، وحوَّلاها إلى وسيلةٍ لتجميع الثروة، بينما هي في حقيقةِ الأمر أداة رعاية اجتماعيَّة، ومكان للإنصهار الانساني والتفاعل، وتكامل الارادات والخُبرات والقُدرات للوصول إلى انجازات، تنعكسُ ربحيةً في القطاعِ الخاص، وتؤدِّي دورها الوطني في ادارات الدولة؛ وفي الحالتين فإنَّ العملية برُمَّتها وسيلةً لتأمين معيشة العاملين قبل كل شيء.

والادارة الناجحة هي التي تبتعدُ عن استغلالِ العاملين والزبائن، وتتجنَّبُ أساليب التلاعب والهيمنة، وتعمل بإستقامة وصدق مع الفئتين. وعلى العكس من ذلك، فإنَّ المهابط الادارية تكمن في التطلُّع الدائم لتحقيق الربحية وتجميع الثروة، وتُسخِّر كل شيء، بما

فيها أحاسيس العاملين ومكانتهم، في سبيل تحقيق أهدافها.
اعتقدَ بعضُ أصحاب الأعمال أنَّ المثاليات والأخلاق العالية معوِّقات أمام اتِّساع المردود المالي لمصالحهم واستثماراتهم، ولكن الأمر عكس ذلك، فالمردود المالي للمؤسسة قد يتعزَّز في حالات الاعتماد على المعايير الأخلاقيَّة، وفي مراعاة الظروف الانسانيَّة، لأنَّ ذلك يؤمِّن استقرار العاملين، وبالتالي انتاجيَّةً أكثر، وكذلك سمعة رفيعة تزيدُ من عدد المتعاملين مع المؤسسة.
وعليه، فإنَّ القيم والمعتقدات تُلزِم أصحابها بمضمونها، وهي تُحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ[31]؛ وتالياً هذه الأخلاقيَّات تُشجِّعُ على الرقابةِ الذَّاتيَّة، التي تعتمد على القيم المعنويَّةِ والاجتماعيَّةِ، وهي لا تقلُّ أهميَّةً عن الرقابة الخارجية التي تعتمد على الأنظمة والقوانين التي غالباً ما تخضع لمعايير التلاعب والتضليل.
تبدأ أخلاقيات الادارة من العمل في اختيار الموظَّفين والعاملين والقادة، فإذا استند اختيار هؤلاء على معايير الواسطة، والمحاباة، أو على اعتبارات الرشوة والولاء الشخصي، كان جهد هؤلاء مُنصباً على ارضاء مَن ساعد بتوليهم الوظيفة، وكان ولاؤهُم له؛ وأمَّا إذا كانت معايير الكفاءة والنـزاهة والقدرة هي المعيار، فسيكون ولاء هؤلاء للمؤسسة، ويخلصون لمهاراتهم وعملهم، دون النظر إلى الاعتبارات المُلتوية الأخرى.
وتتجلَّى عبقريَّةُ القائد الاداري، بالدرجة الأولى، بحُسن التعاطي مع العاملين معه، وبالشفافية التي يعتمدها في سياق ممارساته لمهامه، وبمعرفته الكاملة لمقدرة كل منهم، وكفاءتهم المهنية، وصفاتهم الخلقية، عند ذلك يُمكن للقائد أن يدفع مُساعديه للعمل بتفانٍ وحُب واخلاص، فاحترام العاملين مدماك أساسي في بناء الادارة الناجحة.
والادارة الرشيدة تستند في أدائها إلى قواعدِ الأخلاق، بحيث لا تُرقي موظَّفاً إلاَّ وفقاً لكفاءته وعطاءاته، ولا تُكافِئ إلاَّ المُستحق من العاملين، ولا تُعطي المُتزلِّف دوراً على حساب العصامي.
ويمكن ايجاز بعض المبادئ في الادارة الأخلاقيَّة، بالقواعد والمقاربات التالية:

- عطفُ الرئيس على المرؤوس.
- شعورُ الموظَّف بالكرامة الشخصية.
- أن يكون جو العمل مثالياً، ومصدر اعتزاز للموظَّف.
- أن يُترك للعامل الحُريَّة في الابداع والابتكار، ويُقدر له ذلك.
- أن يشعُر الموظَّفون بالاستقرار، بعيداً عن التهديد والخوف من المُستقبل.
- أن تتعامل الادارة بمساواة مع العاملين، بحيث لا تُطبِّق القوانين على أحدهم وتترك الآخر بعيداً عن المحاسبة، أو أن تعرض بعضهم لمخاطر مستقبلية[32].

وتتطلَّبُ الادارة بالمعايير الأخلاقية، من المسؤولِ تطبيق القواعد

الأخلاقيَّة على نفسهِ، قبل أن يُطبِّقها على العاملين؛ كما أنَّ أخلاقيَّات الادارة تفرض اعطاء الأولويَّة لطلبات المتعاملين في الشركات الخاصة، وللمواطنين إذا كان العمل في الادارات العموميَّة[33].

رغم تطوَّر التشريعات والقوانين التي ترعى حركة الأعمال، منها الوطنية ومنها الدولية، ومنها ما يتعلَّقُ بحفظِ حقوقِ الشركاتِ والمؤسَّسات، ومنها ما يحفظ حقوق العاملين والموظَّفين. رغم كل ذلك فإنَّ الاعتبارات التي تعتمد على مشاعر الرأفة والعطف، وعلى النُبل الانساني يبقى لها دورٌ مهمٌ في تحديد معايير التعاطي بين العاملين، وبين هؤلاء وبين ادارتهم، وبين الادارة وبين أصحابِ الأعمالِ ومالكيها، ولا يمكن تجاهل تأثير القوى المعنوية في مجال انتاجية الادارة العامة، ومدى صدقيتها في تقديم الخدمات للمواطنين، بعيداً عن اعتبارات الرشوة، وعن مندرجات الفساد المتنوِّعة والمُتعددة. وتطوُّر وسائل الرقابة، وتعميم سيادة القانون في قطاعات الأعمال، لم تتحكَّم بكلِّ مفاصل العمل وجوانبه، وبقيَّ للأخلاق دورٌ أساسيٌّ في ضبط بعض الجوانبِ غير المرئية، والتي لا يمكن التحكُّم بكلِ خباياها، إلاَّ مع وجودِ ضميرٍ مهنيٍّ حي.

هناك أخلاقيَّاتٌ لا تستمدُّ جُذورها من القواعدِ المرعيَّةِ الاجراء، ولا من مواد القانونِ الوضعيّ - على أهميَّته - بل إنَّها تُولَدُ من رحمِ المشاعرِ الانسانيَّة، ومن العاطفةِ والتعاطُفِ مع الآخرين.

ثالثاً: الأخلاقُ وادارةُ الأعمالِ

1- تأثيرُ الأخلاقِ في ادارةِ الأعمال

لدى كلّ وحدةٍ انتاجيَّة، أو خدماتيَّة أهدافٌ مُتعدَّدة. من هذه الأهداف تحقيقُ أقصى حدٍّ من الربحيَّةِ، وتأمينِ فُرص الاستمرار، وتحصيلُ سمعةٍ سوقيَّةٍ عاليةٍ - إذا كانت مؤسَّسة من القطاع الخاص - أو أن تكون لهذه المؤسسة أو الادارة مسموعيَّة حسنة في توفير الخدمات، واحترام المواطنين، إذا كانت هذه الوحدة من دوائر القطاع العام أو من المؤسسات الرديفة لدوائر الدولة.

ادارةُ الأعمالِ في القطاعِ الخاص على وجهِ التحديد، تحتاجُ الوصول إلى الطموحاتِ المرسومة إلى مبادئ وقواعد راقيةٍ وحديثة، تُمكِّنُها من اعتلاءِ المكانة التي ترنو إليها في سياقِ عَمَلِها. ومهما كانت القواعدُ الَّتي يضعُها القيِّمون على المؤسسةِ متنوِّعةً وابداعيَّةً، أو أنَّها تعتمدُ أحدثَ المواصفات والطرُق في عِلم الادارة ووسائل الانتاج الحديثةِ، لا بُدَّ للإدارة الناجحة من اعطاءِ الحيِّز الكافي لمبادئ الأخلاقِ بغيةَ الوصولِ إلى الأهدافِ المرجوَّة.

فإضافة إلى قواعدِ القانون، ونُظمِ التعاملات، لا بُدَّ لأيِّ ادارةٍ، أو وُحدةٍ انتاجيَّةٍ، من احترام أخلاقيَّاتِ العمل في سياقِ أدائِها. ومردوديَّةُ السِّماتِ الأخلاقيَّة على مكانة المؤسَّسة واسعةٌ جداً؛ وتكاد تكون المِدماك الأساس الذي يُبنى عليه النجاح.

ومن أهمِّ القواعدِ الأخلاقيَّة التي يمكن لأيِّ مُؤسَّسة اعتمادها للرُّقِيِّ إلى مراتب مُتقدمة في سُلَّم الوحدات الناجحة:

- الاحتراف: وهي سمةٌ معنويَّةٌ هامة، ترمزُ إلى احترامِ العمل، وتقديمِ الجُودةِ في الانتاجيَّة على اعتبارات التسابُقِ العشوائيِّ لتحقيقِ الربحيَّة.
- الشفافيةُ في التعامُلِ مع الزَّبائن: بحيثُ لا تخفي المؤسَّسة، أو الشركة، عن المُتعاملين معها أشياءً لا بُدَّ من معرفةِ تكوينها، أو أنَّها أشياءٌ ضروريَّةٌ لتكريس الثقةِ في التعامُلات المُستدامة بين الطرفين.
- العملُ بِرُوحيَّةِ الفريق: بعيداً عن مُقاربات التسلُّط، أو الاستبدادِ، وتوزيع الأدوارِ بين العاملين وفقاً لإعتباراتٍ راقيةٍ، وموضوعيَّةٍ، تحترمُ المكانة المعنوية للأشخاص العاملين، وكذلك احترام مشاعر المُتعاملين ومصالحهم.
- الركونُ الدائمُ إلى مبادئ الصدقِ والوضوح: والابتعادُ عن الأساليبِ المُلتويةِ الَّتي قد تنجحُ في تحقيقِ صفقةٍ في وقتٍ مُحدَّدٍ، وفي ظروفٍ غير عادية، ولكنَّها بالتأكيد لن تنجح في تأمينِ الاستمرارِ اللائق لوتيرةِ الاستقامة.
- اعتمادُ الدّقةِ في التعامُلات: بحيثُ لا يغلُب على تحقيقِ الصفقات التجاريَّة أو الخدماتيَّة، أو الماليَّة، طابعُ التقدير التقريبيِّ على الدَّوام؛ لأنَّ التقديرات التي لا تستندُ إلى معايير مُحدَّدة، قد ترمزُ إلى محاولاتٍ للغشِّ، أو تشاطُر على المُتعاملين، لن تكونَ في صالحِ المؤسَّسة على المدى الطويل.
- الحرصُ على استمرارِ العلاقة مع المُتعاملين: ذلك يخلقُ جوّاً مِن الرَّاحة في التعامُلِ، ويجذِبُ المُتعاملين إلى استدامةِ التعامُلِ مع المؤسَّسةِ، ويُحفِّزُ العاملين إلى تحقيق انتاجيَّةٍ أفضل.

- احترامُ توزيع الأدوار والمهام بين العاملين: فلا يجوزُ في المؤسَّسةِ الناجحةِ أن يقومَ القويُّ باستغلالِ مجهودِ الضَّعيفِ، أو أن يحتكِرَ المديرُ القيام بالمهام السهلة لوحدِهِ ويوُكِل للآخرين مهمة القيام بالأعمالِ الخطرة، أو الشَّاقة.
- أن تأخُذَ المؤسسةُ بالاعتبار - وعلى الدَّوام - احترامَ البيئةَ المُحيطة بالعمل، سواء أكان الأمر يتعلّق بالحفاظِ على الطبيعةِ وسلامةِ المرافِقِ العامَّة، أو أكان الأمرُ يتعلَّقُ بالتقاليدِ المحليَّةِ للمُجتمع الذي تعمل في محيطهِ المؤسَّسة.
- ولعلَّ عمليَّةَ البحثِ عن ابتكاراتٍ معنويَّةٍ جديدة لتطوير أداء المؤسَّسة، يشكِّلُ سنداً هاماً في سياق تحقيق ربحية أكثر. فالتطوُّرُ لا يكونُ على الدَّوام من خلالِ اعتماد التكنولوجيا الجديدة، أو الابتكاراتِ العلميَّة، أو اعتمادِ المعايير السُّوقيَّة الحديثة فقط، بل إنَّ تطويرَ قيم التعامُلات الأخلاقيَّة، وأساليب كسبِ الثِّقة، وطمأنة المتعاملين والعاملين، يشكِّلون استثماراً لا يُستهان به في سبيل زيادة الربحية.

إنَّ ترابطَ القيمِ المعنويَّة مع مُندرجاتِ المهام الوظيفيَّةِ مسألةٌ في غاية الأهمية، ذلك لأنَّ هذا الترابط يُحفِّزُ على تحسين نوعيَّة السلعة، أو نوعية الخدمة، عندما تتماشى مع أحاسيس الزبائن ورغباتهم ومشاعرهم. والتواصلُ الانسانيُّ مع المتعاملين يُعطي المؤسَّسة قوَّة مواكبةَ تطوُّر حركة السوق، وتغيُّر أذواقِ المُستهلكين.

وفي مجالِ التعاطي مع العاملين، فقد أثبتت التجارب أنَّ تعاملَ الادارةِ باحترامٍ، ووفقاً للقيمِ الانسانيَّةِ مع العاملين والموظَّفين لديها يُعطي مردوداً عالياً. فهو يَحدُّ من الهدر لأنَّ رضى العاملين يدفع بهم للحرصِ على مصالح المؤسَّسة ومُمتلكاتها. ويزيد من الانتاجيَّة، لأنَّ العاملين يبذلون جهودهم في العمل برضى وأريحية، وبالتالي فعطاؤهُم يكونُ مفيداً أكثر. والتعاملُ بعطفٍ وأخلاقٍ تجاه الاعتبارات الإجتماعيَّةِ والانسانيَّةِ للعاملين يدفعهم للتفاني في سبيلِ المُؤسَّسة الَّتي تُحقِّق لهُم ذاتهم، وتؤمِّنُ لهم مصدر الارتزاق.

ولأخلاقيَّاتِ التعامُلِ مع المُساهمين في المؤسَّسة دورٌ أساسيٌّ في تعزيزِ الثقةِ مع الادارة. فعندما يشعرُ هؤلاء بالاحترام يتعزَّز ارتباطهم معها، والشفافيَّة في توزيع الأرباحِ والعائداتِ تُغني الشعور بالرضى؛ كما أنَّ توفير المعلوماتِ لهم عن حركة العمل ومُندرجات الانتاج، والتحدِّيات التي تواجه المؤسَّسة، تُزيد من تواصلهم معها، وتولِّد تواصلاً بينهم وبين الادارة قد يُفيدُ العمل، ويُساهم في تلافي بعض الأخطاء التي يمكن أن تحصل عن غيرِ قصد.

إنَّ الروحيَّةَ الَّتي تُطبق فيها الأنظمةُ والقوانين مهمةٌ جداً في قطاعِ الأعمالِ المُتعدِّدة والمتنوِّعة؛ فالقوانينُ جافة في طبيعتِها، والأنظمةُ لا تكفي لإنشاء علاقاتٍ انسانيَّة بين الناس، برغم أهمية كل منهما. إنَّ ديناميَّةَ الادارةِ تستمدُّ قوَّتها بدرجةٍ كبيرةٍ من القِيم الَّتي يتحلَّى بها القيِّمون عليها. وجاذبيَّةُ التعامُلات الصَّادقة لها وزنٌ ثقيل في ميزان الربح والخسارة، وكسبُ الزَّبائن يكون أولاً من خلال حُسن التعامل معهم.

ومعظمُ الزبائن، سواء كانوا أفراداً أم شركات، يتأثَّرون لحدٍّ بعيدٍ بالطريقة التي تتعامل معهم فيها ادارة المؤسَّسة، اضافة إلى تأثُرهم

بالانتفاع. إذا كانت طريقة التعامل تعتمدُ على الاحترامِ والصدقِ والشفافيَّة، معنى ذلك أنَّ عوامِلَ الافتراقِ الأدبيَّة غير متوافرة، وإذا كانت الطريقة فجَّة وقاسيةً، معنى ذلك أنَّ الأسباب الأدبيَّة لإنقطاع التواصل متوافرة.

2- البيئةُ الأخلاقيَّةُ في العملِ

تشكِّلُ البيئةُ عاملاً مهماً في سياقِ مسارِ الأعمال. وتعاظَم دور البيئة مع تنامي الأخطار التي تُهددها. فتناقصت أهميَّةُ العوامل الطبيعية في عمليات الإنتاج، كما أدخلت المدنيَّةُ بعض الشوائب على العاداتِ والتقاليد، وتقلَّص إلى الحدود الدنيا اعتماد الصناعة والتجارة والزراعة على المواد الطبيعية التي لا تضرُّ بالانسان وبتكوينه الجسماني، ولا بحالته النفسية التي تتعايشُ مع المقارباتِ الفطرية في التعاملات، أكثر ممَّا تتكيَّف مع وسائلِ الرَّاحة الحديثة.

وتأمينُ الظروفِ البيئيةِ المُناسبة في العمل ضرورة للعاملين، كما هي ضرورة للمُتعاملين مع المؤسسة. وأكثر من ذلك، فإنَّ البيئةَ المحيطةَ بالعمل بالغةُ التأثير على مندرجات أداء المؤسسات والشركات. فللمحيط عادات وتقاليد لا يمكن تجاهلها. وللجغرافيا موقعها في العمليَّةِ الانتاجيَّةِ، ولها تأثيراتها على نوعيةِ الأعمال؛ فكثيرٌ من هذه الأعمال يتطلَّب مناخاً معيناً (بارداً أو حاراً على سبيل المثال)، وهي قد تحتاجُ إلى بيئةٍ مُناسبة إذا ما كانت الأعمال صناعية مثلاً، فعندئذٍ يتوجَّب أن يكون مكان العمل (أو المصنع) في بيئة تمتلكُ مهاراتٍ صناعيَّة، وفي منطقة قريبة من أماكن التسويقِ أو التصدير.

إنَّ البيئةَ الأخلاقيَّة المناسبة للعمل تفرض احترام معايير محددة، وتُوجِب توافر مجموعةٍ من الشروط الخاصة، لأنَّ توافر البيئة الأخلاقيَّة المثالية في العمل يُشكِّلُ قيمةً مُضافة وانتاجاً أوفر، وربحية أعلى على المدى الطويل، والبيئة الأخلاقيَّة في العمل إحدى أهمّ أسباب نجاح المؤسسة، أو الشركة.

ما هي أهمُّ معايير البيئة الأخلاقيَّة في العمل، وما هي شروط توافرها؟

أولاً: احترامُ معايير النظافة من جوانبها المُختلفة، في المحيط، وفي المواد المُستخدمة في الانتاج، وفي المرافق التي تُقدِّم الخدمات للعاملين، كأماكن الاستراحة ومواد الطعام والشراب، وأماكن النظافة والصرف الصحي، على أن تتقيَّد المعايير الأخلاقيَّة البيئيَّة للمؤسسة بالنُظُمِ المعمول بها في المحيط، بما في ذلك الشروط التي تفرضُها القوانين والأنظمة على عمليات التخزين والتعليب، لا سيما إذا كان الأمر يتعلَّقُ بالصناعاتِ الغذائيَّة.

ثانياً: يفترضُ بالمؤسسة التي تحترم معايير البيئة الأخلاقيَّة في

العمل، أن لا تعتدي بأي شكلٍ من الأشكال على الأملاك العامة، ولا على المرافق العامة، وأن تحترم الطبيعة المحيطة بمكان العمل، ولا تُسيء إلى تقاليد الجماعات المحيطة بمكان المؤسسة، وأن لا تُشكِّل تهديداً للبيئةِ المُحيطة، ولا على السلامةِ العَّامة لمجموع المواطنين (كأنْ يتمَّ استخدامُ مواداً ممنوعة، أو تسريب روائح مُضرَّة، أو الاساءة للأخلاقِ العامة عند السكان المُحيطين).

ثالثاً: إنَّ توفيرَ ظروفٍ مُناسبة للعاملين يُساهم في خلقِ بيئة مناسبة للعطاءِ والانتاج. فتوزيع المكاتب، ونوعية فرش هذه المكاتب، والتراتبيَّة العادلة في طريقة توزيعها على العاملين، أو وضعها في تصرُّفِهم، مهمة جداً، ويجب أن تستندَ إلى الموضوعيَّة، بحيث لا يتمُّ وضع مكتب واسع مع فرش راقٍ بتصرُّفِ موظَّفٍ، ويتمُّ وضع مكتب أقل نوعيةً ومساحة بتصرُّف موظَّف آخر أعلى منه رتبةً، أو متساوٍ معه، فذلك يُفسِدُ العلاقة بين العاملين ويؤثِّر على المؤسَّسةِ، ويوحي بأنها لا تعتمد معايير الكفاءة في سياق عملها، بل تعتمد على التصنيف وفقاً للمحاباةِ، أو الواسطة، أو حتَّى مزاجيَّة المُدير.

رابعاً: إنَّ الانسانَ بطبيعته كائنٌ اجتماعيٌّ، ولا يمكن له أن يعيش بمفردهِ، وهو يهتمُّ إلى حدودٍ بعيدة بسُمعتِهِ، وبكرامته، وبمكانتِه بين زُملائِه، وبين الناس الآخرين، وبالتالي فإنَّ توفيرَ أجواءٍ معنويَّةٍ مُناسبة في مكان العمل، وأثناء القيام بالوظيفة له أثر بالغ عند العاملين، وهو يدفعهم للتفاني في سبيل المؤسسة التي يعتاشون منها، ويجدون في أروقتها الاحترام والمكانة التي يطمحون إليها؛ وليس صحيحاً أنَّ اعطاء شأن لمُراعاة معاييرِ الاحترامِ والأخلاقيَّات يخفِّف من الانتاجيَّة، وقد يخلِقُ الفوضى، لأنَّ المُعاملات الأخلاقيَّة تستنِدُ بالدرجةِ الأولى إلى احترامِ الأنظمةِ والقوانين المرعية. ومن هنا فإنَّ تكريمَ ومكافأة المُجليّن، والمُبدعين من اداريين وعاملين، أو تكريم عائلاتهم وأبنائهم، في الأعياد أو المناسبات، له تأثيرٌ واسع على سمعة المؤسسة (خاصة كانت أم عامة)، ويعطي حافزاً قوياً للعاملين في زيادة انتاجيتهم.

خامساً: تُعتبرُ معايير تقييم انتاجيَّة العاملين وفقاً لمقاييس علميَّة وأخلاقيَّة - بعيداً عن الاستنساب وتأثيرات التزلُّف - مقاربةً أخلاقيَّةً راقية توفِّر بيئةً مناسبة للعمل؛ كما أنَّ اعطاء الحقّ للعامل أو الموظَّف بالشكوى والتظلُّم من أيِّ مُعاناة، والحقُّ برفض الأوامر الجائرة، عاملاً هاماً في تعزيزِ بيئة العمل وزياد الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة، لأنَّ الذين يسكتون عن الظلم هم في الواقع شركاء فيه[34]**. وابتعاد القائد الاداري في المؤسسةِ عن استخدامِ أساليب الترهيب والاستبداد، له وقعهُ المثالي على العمل، خصوصاً إذا كان**

الأمر مرتبطاً بالعاملين من النساء.

3- أهميَّةُ الأخلاقيَّات في تماسُكِ الادارة

ألغى "جاك ويلش" - رئيس مجلس ادارة والرئيسُ التنفيذيُّ لشركة جنرال إلكتريك الأميركية العملاقة قبل العام 2001 - الكثير من القضايا التي تتعلقُ بالدراسات والأنظمة والأنماطِ البيروقراطيَّة في العمل؛ وركّزَ بعد سنوات من الخِبرةِ على المسائل الانسانيَّة، والثقة والبساطة في التعاطي، مكتشفاً أنَّ للأمر مردوداً أكثرعلى الانتاجيَّة وعلى تماسك ادارة شركته التي تتجاوز ميزانيتها موازنات دول متوسطة الحجم؛ وقد غيَّر ويلش في نظام المُكافآت لتشجيع الابتكار والشجاعة وتحدِّي المخاطر[35].

إنَّ اعتماد المقاربات الأخلاقيَّة في أداء الأعمال، له تأثير واسع في تماسك الادارة - فمن الثقة التي تتأصَّلُ بين العاملين - بعضهم مع البعض الآخر، وبين هؤلاء وبين الادارة، وبين الشركة وعملائها، وبين ادارة الشركة والمُساهمين فيها- تولدُ العلاقات المتوازنة والسويّة بين الأطراف، ويتكوَّنُ جوٌّ من الارتياح يُضفي آثاراً ايجابية على الانتاجية، وعلى استمرارية العمل، وعلى التعاون الذي يُشكلُ ضمانةً لنجاح المؤسَّسة، فمن دون التعاون يذهب جزءٌ كبيرٌ من المجهود سُداً، بل إنَّ المُعاكسات بين أطراف الانتاج، أو العمل، تمنع أحياناً العربة من الاقلاع، لأنَّ هناك مَن يشدُّ بها إلى الأمام، وهناك من يدفشُ فيها إلى الوراء.

إنَّ أهمَّ المبادئ والمعايير الأخلاقيَّة التي تُساهم في تماسك الادارة، هي:

1- ابعاد السياسة وتأثيراتها عن الاداء، لأنَّ في السياسة دائماً هناك تباين، ويُفضَّل أن يبقى التباين خارج أروقة الادارة وأماكن العمل، والأمر ينطبقُ على الادارة العامة الحكومية، لأنَّ تغليب الاعتبارات السياسية في تقييم الآداء يؤدِّي إلى ظلامة، ويساعد في تنامي الانتهازية والتزلُّف، ويُزيد الانقسام والتفكُّك، برغم من أنَّ للسياسة العادلة في ادارة المؤسسات الأثر الأساسي في نجاحها. وينطبق هذا الأمر على تأثير الشركات وأصحاب رؤوس الأموال على السياسيين، فعندما يتعاطف هؤلاء السياسيون مع مصالح أصحاب الشركات الكبرى، تتداعى القيم العالية للسياسة، وتزداد مخاطر الانحراف التي تؤدِّي إلى الاضطرابات والفوضى.

2- الصبرُ والصدقُ. فالمديرُ الناجح، والذي يُطيعُهُ العاملون، هو المُدير الذي يتعامل بصدق وشفافية، ويتحمَّل المصاعبَ، ويصبر على المخاطر وعلى بعض التجاوزات الآنية، من دون أن يغفل هذه التجاوزات؛ وهو الذي يعتمد أيضاً على أدبيات الحوار وسماع الشكاوى، وتبادل الآراء مع العاملين، والذي لا يعتمد على الانفعال والتهوُّر، ولا على التردُد في معالجته للمُشكلات. بصرف النظر عن مدى اتساع الصلاحيات المعطاة له في قوانين المؤسسة وأنظمتها.

3- الشجاعةُ. وهي صفةٌ نبيلة، تُلازِم القائد الناجح، كما أنها تُبعِدُ الأمراض الادارية الناتجة عن الكبت والانطوائيَّة. فالمؤسَّسةُ التي تعوُّدُ العاملين فيها على الشجاعة وقول كلمة الحق، هي مؤسسة تحترم ذاتها، وتدفع العاملين فيها إلى التضامن والتفاني في العمل، وهاتين

الصفتين تخلقان المُعجزات.

4- المرونةُ وسعة الصدر والحنكة وضبط النفس، والمظهر الحسن. كلها صفات أخلاقية تُعزز التواصل بين العاملين والادارة، وتدفع إلى التضامن والتماسك وإلى العمل بروح الفريق الواحد.

5- احترامُ معايير النـزاهة. وفي ذلك تتأمَّن أجواء الاحترام المُتبادل، وتبتعد الشكوك والاتهامات بالرشوة والتبذير والتسبُّب بالهدر، وروح النـزاهة الراقية التي يتحلَّى بها العاملون والادارة تجنِّب المؤسسة مهالك الفساد الناجم عن الاختلاسات. والفساد الاداراي يشكِّل مقتلاً للشركات والمؤسسات.

6- المحافظةُ على مصالح المُساهمين. بذلك تتحصَّن وحدة الشركات، ويولد التضامن بين أصحاب المؤسسات والادارة. وتتعزَّز الثقة بين العُمَّالِ وأربابِ العمل، وتلك قواعد لا بُدَّ من توافرها لتأمين الاستقرارِ والاستمراريَّةِ في شركات الأعمالِ المُختلفة.

4- الأخلاقُ وفنُّ الحكم

الحكم مقاربة مُستخدمة على نطاقٍ واسع، غالباً ما يُعرِّفها الناس على أنَّها تعبير عن المرجعيَّة التي تقودٍ الدولة، أو المؤسسات، ولكنها بواقع الحال مقاربة تجمع بين مّن يتحكّم بالتوجيه، وله الطاعة، أي الحاكم، وبين مستوجبات الحِكمة التي تتطلبها القيادة. فالحاكم هو قائدٌ وحكيم في الوقت ذاته.

للحاكم السياسي والعسكري موصفات لا بُدَ من توافرها للنجاح في المهمة، وهذه المواصفات هي التي تُحدد مستقبل الحاكم. فمهما بلغ القائد من قوة، ومهما استند إلى أعرافٍ، أو قوانين، أو إلى أنظمة، لا تُعفيه كل تلك من أحقيَّةِ توافر المواصفات القيادية في شخصه، وهذا المواصفات تغلبُ على جزءٍ أساسي منها السمات الأخلاقية.

والحكم لا يقتصر على الوحدات السياسية أو العسكرية أو على المجتمعات فقط، بل إنه يتمدَّد ليصل إلى نواحي الادارة وشركات المال. وليس صدفةً أن يُسمَّى رؤساء المصارف الكبرى مثلاً "حُكَّام المصارف"، كما هو عليه الأمر في مصرف لبنان، حيث يطلق على رئيسه صفة "الحاكم".

وفنُّ الحكم يعتمد على مواصفات اخلاقية، بصرف النظر على قوة الشخص وصلاحيات الموقع. وتولِّي القيادة لإدارة دفة السفينة مهما كان نوعها، يحتاج إلى فن ودراية وحكمة، ولا بُدَّ لهذه القيادة من أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المواصفات الأخلاقيَّة والأدبيَّة، لتتمكَّن من أداء دورها بشكلٍ ناجح.

ما هي أهمُّ المبادئ الأخلاقية التي يحتاجها الحاكم؟

1- الثقة بالنفس. وهي سمة تدلُّ على حزم القائد وتمكّنه من أداء دوره، وهي سلوك يُستدلُّ عليه من طريقة التصرف، ومن كيفية المشي، ومن حركات اليدين ومن تقلبات العيون. وتُشكلُ لغة المخاطبة مكانةً هامة في الدلالة على الثقة بالنفس. "فإذا كان صوتك

مُرتعشاً غير ثابت النبرات، فإنك تكون غير واثق في نفسك" .

2- الشجاعة وقوة الارادة، وهي مواصفات ملازمة للحاكم، ومن دون توافر الاقدام وعدم التردد في اتخاذ الخطوات المناسبة لمواجهة التحدِّيات، لا يمكن للقائد ن يفرض الطاعة

والاحترام من الآخرين. وقوة الارادة مبدأ أخلاقيٌّ مثاليٌّ مهم، يُبعِدُ مسالك الخوف والانهزامية التي بدورها تستقدم المهالك، وتولِّد التراخي، الذي بدورهِ يستقدم الفوضى والتشتُّت، وكل ذلك يفسِدُ ركائز الحكم، ويؤدِّي مع الوقت إلى الانهيار.

3- الاستقامة. ذلك أن سير الحاكم في الطُرقات المُتعرِّجة، واعتماد الأساليب الاحتياليَّة في تعاطيه مع المحكومين، يهزُّ ثقة الآخرين به. فالصراط المُستقيم للقائد ضرورة بديهية، ومن خلالها ترتسم صورته الناصعة في أذهان الرعية، أو المحكومين، وفيها مواصفات عالية من النـزاهة ونظافة الكف، وقول كلمة الحق، واعتماد هذه المعايير لتقييم الآخرين، بعيداً عن أساليب التلاعب والغش.

4- المتابعةُ والعلم. فحيوية الحاكم وقدرته على الاحاطة بالأمور، تستوجب مهارات علمية رفيعة، ومتقدمة، فلا يجوز للقائد أن يكون أقل معرفة من العاملين معه، أو من الذين أقل منه مرتبةً، فالمتابعة والمواظبة على تحصيل العِلم والمعرف صفاتٌ أخلاقية ضرورية للقائد، فلا يجوز له الاستناد دائماً إلى معارف الآخرين، رغم أنَّ للمستشارين عند الحاكم دوراً لا يمكن اغفاله، ولكن أن يبدو القائد على عدم معرفة، أو ليس لديه اطلاع على مُندرجات الحكم، فهذه من المهابط التي تستجلبُ السقوط.

5- الرأفةُ والعطفُ. ومن دونهما لا يمكن للقائد أن يضمن ولاء الرعية، أو العاملين. فمحاكاة الحاجات الانسانيَّة ضرورةٌ أخلاقيَّة واجبةٌ على الحاكم، ومن دون تأمينِ الأرضيَّة التي ترعى الشؤون الصحية والبيتية والاجتماعية للعاملين، لا يتوافر الالتزام المعنوي، ولا تتأصَّل أواصر العلاقة بـي الحاكم ومحكوميه.

إنَّ سلطة الدولة ليست شيئاً يمكن لمسه باليد[37]، فهي مفاهيم ومبادئ وقيم ومجموعة من الأفكار التي يقوم عليها العقد الاجتماعي بين مجموعة من الناس يعيشون ضمن إقليم ترابـي مُحدد، ويعتنقون افكاراً سياسيَّةً أو دينيَّةً، أو قوميَّة مُعينة، ومجموعة هذه المبادئ تُشكِّلُ الركيزة الأساس لإختيار الحاكم، بمعنى آخر، فطبائع الحاكم صورة مُصغرة عن طبائع وأخلاقيات المحكومين.

واهمية الأخلاق في ممارسة فنّ الحُكم، تبرز من خلال التمايز بين الفترة الحكمية لرئيسين، فيقال أنَّ فلاناً كان عادلاً، أما فلان فكان ظالماً، رغم أنَّهما حَكَمَا وفقاً لقانونٍ واحد وفي موقعٍ واحد.

وفي السياسة على وجه التحديد، تتطلب ادارة الحُكم فنوناً مُتعدِّدة، فيها من الفضائل ما يُغني الدولة - ويرفع مكانتها، ويحافظ على تاريخها، ويحفظ لها موقعاً في المستقبل. فالقائد يجب أن يدفع المواطنين إلى حُبِّ الوطن، والحفاظ على تراثه وتقاليده، ويحفظ أمجاد الآباء والأجداد.

إنَّ النظريات الشائعة، والتي تقول بأنَّه على الحاكم أن يكون ماكراً ومُخادعاً ليتمكَّن من تدبير أمور الدولة، إنَّما هي نظرياتٌ خاطئة، فالسياسة من أشرف المهن لأنَّها تتعلَّقُ بقيادة الرجال. وهي أشرف الآداب على الاطلاق، لأنَّ كل تدبير لأمرٍ مادي أو معنوي هو سياسة بالمعنى الصحيح للكلمة، وفي هذا القصد كان الفلاسفة الإغريق يعتبرون أنَّ الاقتصاد السياسي هو سياسة تدبير الأشخاص والأشياء وإدارتها[38].

رابعاً: أخلاقيَّاتُ الأعمال المُتخصصة

تشعُّب انواع الاعمال وتعددها فرض تقسيم الخصوصيات التي تُميزُ كلٍ منها، ذلك ان مباديء الادارة وقواعد الانتاج، فرض سياقات مختلفة على كل من هذه الانواع، في ادارة الموارد البشرية، وفي التسويق وفي العمليات المالية الحديثة، وفي مجهودات الاعمال الخيرية والاجتماعية، ناهيك عن اعمال الوساطة وخصوصيات الاداء الاداري في القطاع العام.

سنعرضُ لهذهِ العناوين في سياقِ هذا المبحث، متناولين اهمية الاخلاقيات في ممارسةِ هذه المهن، وتنفيذ مهام هذهِ الاعمالِ بصورةٍ صحيحة.

1- أخلاقيَّاتُ إدارةِ المواردِ البشريَّة

منذ بداية ثمانينات القرن الماضي تمَّ استبدال مفهوم ادارة الافراد في المؤسسات والوحدات الانتاجية والادارية، وقد اعتمدت المدارس المُتخصصة تسمية "ادارة الموارد البشرية" بديلاً عنها. وادركت الشركات الكبرى في الدول المُتقدمة ان الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميُّز، ولا شك في ان الاهتمام بالموارد البشرية بمفهومه الحديث، يُشكل عنصراً اساسياً للمؤسسات العامة والخاصة.

والفهم الحديث للموارد البشرية يعتمد على موضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المُنشأة، وتصميم هياكلها، وعلى تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المُستقبل، وتزوِّد المُنشأة أو الشركة بمجموعة من الكفاءات المناسبة، وارساء الثقافة التنظيمية، اضافة إلى الكفاءة والولاء وهما السبيل إلى تحقيق الميزة التنافسية[39].

إنَّ المعايير الانسانية، ومهارات الأفراد، تشكِّل عماداً لنجاح الشركات.

واحترام المعايير الاخلاقية في ادارة الموارد البشرية في أي مؤسسة، أو منشأة، تفترض مراعاة المبادئ التالية:

- اختيار الأفراد العاملين وفقاً لقواعد النـزاهة والكفاءة، بعيداً عن الواسطة والمحسوبية والمحاباة.
- احترام الخصوصيات الآدمية للمديرين وللعاملين، ومراعاة مشكلاتهم الشخصية والاجتماعية.
- تأمين مستلزمات العيش اللائقة للعاملين، بما في ذلك التقديمات التي تطال أفراد أسرهم، ومتطلباتهم الصحية والدراسية، ووسائل الراحة والاستجمام.
- اعتماد معايير واضحة في توصيف الوظائف، وتحديد الصلاحيات لكل من هذه الوظائف، لكي لا يقع العاملون في ارباك تضارب الصلاحيات والمهام بين كل منهم، وكي لا تُسرق جهود الناشطين وتُنسب إلى غير الناشطين، ولكي تتحدد قواعد تقييم الآداء بوضوحٍ وشفافية.

- تحديد الرواتب والأجور وفقاً لمعايير محددة، تستندُ إلى الدرجة العلمية، وإلى المجهود، وإلى الكفاءة والموقع، بعيداً عن اعتبارات المحاباة الشخصية، أو الاستغلال، بما في ذلك احترام مكانة المرأة الانتاجية، وليس وفقاً لأي اعتباراتٍ اخرى.
- وضع برنامج تحفيزي مُتجرد عن كل تمييز فئوي أو جنسي أو ديني، ويهدف فقط إلى تحسين وتطوير الآداء دون اي استغلال.
- اعتماد قواعد واضحة للترقية، ولتقديم المكافآت.
- تحديد قواعد التواصل والتعاون بين الادارة والموظفين لا يكون فيها استقواء، أو اذلال، أو حط من كرامة العاملين.
- ارساء ثقافة راقية عند العاملين، يستندون اليها في تعاملاتهم مع زملائهم ومع المُستفيدين أو الزبائن.
- لا بُدَّ لأي ادارة تتعاطى في شؤون الأفراد، ان تأخذ بعين الاعتبار النـزعة الاجتماعية لهؤلاء، فلا يمكن للانسان أن يعيش معزولاً عن الآخرين، لا في المنـزل ولا في العمل. وحق الانسان بالتواصل مع الآخرين مبدأٌ اخلاقي كفلته الاتفاقيات الدولية التي تراعي حقوق الافراد المختلفة، وبالتالي لا بُدَّ للمؤسسة الراقية من أن تحترم حقَّ العاملين بالتواصل فيما بينهم، بما في ذلك احترام حقوقهم النقابية المشروعة بالدفاع عن مكتسباتهم، وتحسين ظروفهم في العمل.
- وتفرض المقاييس الاخلاقية في تنمية الموارد البشرية، بث الروح المعنوية، وتقدير جهود العاملين، وخلق روابط صداقة ومحبة بين الرؤوساء والمرؤسين بعيداً عن الفوقية والتكبُّر. ولا بد للعاملين من ان يشعروا على الدوام بالاهتمام المعنوي من قبل الاعلى منهم رتبةً، ما يُحفِّز التزامهم بأداء جيد، وبالتفاني في سبيل تحقيق الاهداف، ويُبعدُ عنهم التعب والملل[40].

2- أخلاقيَّاتُ التسويق

تُعتبر عملية التسويق من اهم الحلقات في سياق تحقيق المردودية. فالانتاج مهما كان نوعه - صناعي أو زراعي أو سياحي أو فكري - يحتاج إلى التسويق لكي يعود ثمنه إلى اصحابهِ، مضافاً اليه الارباح التي تهدف الشركات والمؤسسات والافراد لنيلها.

وقد اتسعت مجالات عمل التسويق مع التطور الحاصل، واصبح له مفهوم ترويجي يطال نشاطات غير تجارية، منها تسويق الافكار السياسية والحزبية، والفتاوى والمقاربات الدينية، ومناهج التعليم الرياضية والصحية، واساليب ادارة الاموال واستثمارها، اضافة لتعميم التقاليد والاعراف التي تخدم اهداف مُطلقيها، وتعود عليهم بالفائدة والمردود، ولو بعد حين. واصبحت السلع الخدماتية اكثر انتشاراً من السلع المادية، وهي تحتاج إلى مهارات تسويقية، لأنَّ بعض الأعمال الخدمية مُكثِّفة لرأس المال بصورة أكبر؛ تأمَّل مثلاً استثمارات "فيديرال إكسبرس" في خدمة الطائرات[41].

رغم كل ذلك يبقى التسويق مرتبطاً بشكلٍ اساسي بالعمليات التجارية، وتستند إليه هذ العمليات لتحقيق النجاحات التي تربوا اليها الشركات وفقاً لنظامها الداخلي الذي يحدد الاسس التي يجب اعتمادها لتحقيق الاهداف، مع التنبُّه الدائم للحفاظ على التقاليد

التسويقية للشركة وعدم كشف المعلومات السرية[42].

يرتكز التسويق على قواعد حِرفية لها خصائصها من حيث استخدام الاعلانات المناسبة، والاعلام، والشكل الخارجي للموظف، وجمالية وسائل النقل. ولكن تبقى الميزة الاساس هي لنوعية المُنتج، وسعرهِ، ومدى ملاءمة هَاتين الوضعيتين مع اذواق وحاجات المُستهلِكين وقدراتهم الشرائية.

وتُعتبر مقاربة اختبار مزاجية المُستهلكين وطلباتهم، وامكانياتهم المالية، من المهام الرئيسة للعاملين في التسويق، ادارةً وموظفين. ومنها تجميع المعلومات، وابتكار الاساليب الاكثر ملاءمة لترسيخ العلاقة مع المُتعاملين، وتقديم المشورات والاراء التي تتعلق بنوعية المُنتج، وامكانيات تطويره، ومراقبة القدرة التنافسية للسلع أو الخدمات المُشابهة.

يحدد العالم الاقتصادي "kant" ثلاثة معايير للقرار التسويقي:

- **ان ينظر المدير إلى نفسه كواحد من مجموعة المُستهدفين من السلعة، أو المُستهلكين، وانه سيتأثر بقرار الشركة التسويقي كباقي الناس.**
- **ان يعتبر المدير صاحب القرار: ان الناس هدف وليسوا وسيلة لتحقيق الربحية.**
- **ان يراعي قرار التسويق المعايير العالمية المقبولة.**

ولتحقيق معايير عالية في التسويق، لا بُدَّ من الأخذ بالمبادئ الأخلاقيَّة التالية:

1. **احترام الدورة الطبيعية في الانتاج، بما في ذلك عدم ايذاء مصالح الناس العامة، أو تلويث الهواء أو المياه الجوفية.**
2. **احترام حقوق المُستهلك، لا سيما حقه بمعرفة تركيبة المُنتج وصلاحياته، مع ذكر كل هذه التفاصيل على غلاف السلعة، أو على "بروشور" الاعلان.**
3. **دراسة الارباح بشكلٍ دقيق، لتتناسب مع المجهودات وقيمة المواد المُستخدمة، وان لا توضع هذه الارباح على السلَع بشكلٍ عشوائي.**
4. **الابتعاد عن سياسة الاحتكار والتحكّم بالسوق من خلال ضرب الشركات أو الاصناف المنافسة، أو شراء الشركات الصغيرة لتحقيق الحصرية المنافية لأخلاقيات التنافس الشريف.**
5. **اعادة النظر الدورية بالمُنتج بهدف تطويره من حيث الشكل ومن حيث النوعية، لكي يقدم افضل خدمة للمُستهلكين وبأفضل الاسعار.**
6. **اعتماد الصدق في التعاملات التجارية، وفي تسليم المنتوجات بالتواريخ المُحددة، والابتعاد عن كل متفرعات الاحتيال أو الغش.**
7. **ان الشركات الكبرى ذات المسموعية العالية، تحترم معايير النظافة، والشكليات اللائقة في المظاهر الخارجية للمنتجات، ولملابس العاملين، وتستعمل وسائل النقل المناسبة، لا سيما للسلع التي تحتاج إلى التبريد.**
8. **عدم التعامل مع الشركات أو الاشخاص الذين يعتمدون على الغش، أو يحترفون اساليب ملتوية لتحقيق الارباح، خصوصاً إذا كان هؤلاء لا يحترمون معايير حقوق الانسان، موظفاً كان ام مُستهلكاً.**

لقد فرضت العولمة الاقتصادية قواعد متوحشة للتبادلات التجارية والمالية، وبدى اغراق الاسواق بالمنتجات، وضرب الاقتصادات بالاموال الساخنة، قاعدة لاأخلاقية، لا تراعي الانسنة، بل همها الاساسي تحقيق الارباح، وتوفير فرص الاستثمار مهما كان نوعها. ان العولمة بما تحمله من توسُع رأسمالي تُشبه مَن يضع مسدساً نووياً

جديداَ في وجه العالم، وهي عولمة الارتزاق والعسكرة القائمة على ثقافة الاستهلاك[43].

كل ذلك يؤكد على اهمية السمات الاخلاقية في التسويق، وهي ان كانت اقل همَّةً في تحقيق الربحية على المدى القصير، لكنها اكثر قدرة على الاستمرار في المدى الطويل، والاستمرارية النابعة من ثقة المُستهلكين تعتبرُ رأس مال قوي للشركات الكبرى، لأن السمعة الحسنة للسلع هي التي توفر ارضية تسويقية صلبة ومستدامة. وينطبق الامر كذلك على المؤسسات والشركات الخدماتية والاعلامية التي تحترم نفسها، فهي تحرص على الدوام الالتزام بقواعد الاخلاق في ادائها، ولم تتأثر بالسباق غير الانساني الذي فرضته وقائع الحراك غير المُنضبط لبعض الشركات العابرة للحدود، والتي لا تتقيد بمواثيق الشرف التي تفرضها الشركات الاصيلة في السوق، فعملت على تقليد كل شيء، وتعاطت بكل ما يأتي لها بالارباح، حتى لو لم يَكُن من اختصاصها، مما ادى لتشويه قواعد المنافسة.

3- الأخلاقُ في العمليَّاتِ الماليَّة

بدت مخاطر العولمة المالية كالوحش الذي ينتظر ضحاياه على اللفات المُتعرجة، والضحايا ابرياء، امَّا الوحش فيعمل وفقاً لشريعة الغاب التي يحميها القانون. فالتعاملات المالية التي تطورت بشكل هائل، اصبحت تحتاج إلى الاخلاق اكثر من اي وقتٍ مضى. فممارسات التلاعب المالي والمضاربة القوية، من الصعب مواجهتها، كما ان هروب الاموال الوطنية إلى الخارج، ودخول الاموال القذِرة اصبحت تُضعف السيادة الوطنية[44].

كل ذلك يُبرز دور الاخلاق في التعاملات المالية، سواء كان الامر من خلال البنوك، أو من خلال المَحافظ الكبيرة، أو في التعاطي اليومي والعادي بين المواطنين. وتعدد وسائل التعاملات المالية، التحويلية منها والالكترونية، لا سيما الحسابات الرقمية وبطاقات الائتمان، فرض محاذير واسعة.

لقد تنامت القوانين والأنظمةُ التي تحكم الاعمال المالية، وأُدخلت التعديلات الواسعة على قوانين النقد والتسليف، كما أُبرمت مجموعة كبيرة من المعاهدات الدولية التي تنظِّم التعاملات المالية الدولية، لا سيما في اصول الاقتراض، وتنظيم الودائع، ومسائل الفائدة وحسومات الخدمات المالية، وعمليات البورصة، واصول وضع الموازنات للدول وللشركات. هذا النمو السريع لتقاليد اجراء العمليات المالية والائتمانية والاستثمارية، لم يُلغِ اعتبارات الصدق والنـزاهة

والشفافية كمقاربات اخلاقية لها تأثيراتها على الاعمال المالية.

ان اعتماد الاخلاق في الاعمال يقتضي التقيُّد بالتقاليد التالية:

- الالتزام بالقوانين المرعية، واعتبارها الفيصل الذي تستند اليه الشركات في مقاومتها للإغراءات المالية والائتمانية.
- احترام معايير الشفافية في حساب موازنات الشركات والمؤسسات، من دون ان تكون هناك موارية أو احتيال، أو اخفاء لمصادر الدخل، أو مبالغ الارباح للتهرُّب من دفع الضريبة.
- اجراء رقابة صارمة على الادارات المالية وعلى العاملين في الشركات، بهدف عدم الاخلال بتقاليد التعاملات الصريحة، وابعاد مكامن الخلل الناتجة عن انتشار السرقة، والرشوة. (إنَّ تغيير رقم واحد في مبلغ قد تكون له نتائج كارثية على الاشخاص أو على الشركات).
- ان الاخلاق في العمليات المالية تستوجب عدم التعامل مع الافراد والشركات المشكوك بمصادر اموالها، وعلى الخصوص الابتعاد عن عمليات تبييض الاموال الناتجة عن الفساد أو الرشوة أو تجارة المخدرات، لأن انتشار هذه العمليات يقضي على القيم الاجتماعية، وتصبح هذه المجتمعات مرتعاً خصباً للجهل والامية بدل اعتماد العلم والخبرة العملية[45].
- ان العاملين في ادارة اموال الناس مؤتمنون على ثروات هؤلاء وموارد عيشهم، مما يُحتِّم تحليهم بالاخلاق العالية والمقدرة العلمية، وصفات الامانة والصدق، والقدرة على حفظ السرية المصرفية، ذلك من باب الاحتراز لضمان تطبيق القوانين على الشاكلة الصحيحة.
- وتستوجب قواعد الاخلاق في الاعمال المالية الابتعاد عن استغلال المراكز القيادية في المؤسسات المالية - الخاصة والعامة - لتحقيق منافع شخصية عن طريق استغلال النفوذ، أو السلطة.
- السمعة المالية النظيفة تستوجب أيضاً التقيُّد بالقوانين الدولية التي تفرض عقوبات مشروعة على المُخلين.

ان الشفافية في وضع الموازنات، وفي تحديد الارباح عوامل اخلاقية توحي بالثقة، وهي الطريق الصحيح لنجاح الشركات المالية والبنوك.

وللدول دور اساسي في الاستقرار المالي، فالغش في تظهير الارقام من المحرمات في التعامل بين الدول، قبل ان تكون ممنوعة بموجب القوانين. وحماية اموال الناس وممتلكاتهم من المهام الاخلاقية العصرية للدولة الحديثة، فإذا ما اخلت هذه الدولة بالقيام بواجباتها، تعرَّض النظامُ الماليُّ في الدولة برُّمَّتها للهلاك.

والتعاملات المالية بين المواطنين، وبين هؤلاء وبين البنوك، وبينهم وبين الدولة، كلها تعتمد على المصداقية والثقة.

وتعاون الدول بين بعضها البعض هي الاخرى تعتمد على الثقة، وتُستكمل بأحكام القانون. فالثقة هي نقطة الانطلاق للتعاملات، ومن دون الثقة لا يحصل التعاون.

4- الأخلاقُ في العملِ الاجتماعيِّ

نظراً للأهمية المتعاظمة لأخلاقيات العمل الاجتماعي، لجأت بعض الدول المُتقدمة إلى اصدار دساتير اخلاقية توصِّف الركائز التي يجب اعتمادها في العمل الاجتماعي، والضوابط التي لا بُد من توافرها عند العاملين في هذا المجال. ومن اهم هذه الدساتير: الدستور الاخلاقي

الاميركي (NASW) للعام 1999، والدستور الاخلاقي البريطاني(BASW) للعام 2003.

والعمل الاجتماعي الذي يهدف إلى تحقيق السويّة بين الناس، ومساعدة الفقراء والمعدومين والمعوَّقين وذوي الاحتياجات الخاصة والقاصرين عن متابعة الحياة الآدمية من البؤساء، يمكن ان يحصل من خلال وسيلتين متوازيتين: الاولى عبر المنظمات الاهلية التطوعية، والثانية من خلال الادارات الحكومية المُختصَّة، كالوزارات، كما هو عليه الامر في لبنان، حيث تتولّى وزارة الشؤون الاجتماعية المُهمة، وإلى جانبها مروحة واسعة من الجمعيات والمنظمات غير الحكومية المُتخصصة وفقاً لأهداف كلٍ منها.

ان الكرامة الانسانية لا تتجزأ، ولا تُمنح، ولا تُصادر، شأنها شأن الحرية التي لا يمكن التنازل عنها. ان ادراك وتحسُّس اهمية المحافظة على الكرامة الانسانية يفرض على الفرد سلوكاً متطوراً، ونهجاً اخلاقياً لتحقيق هذا الهدف النبيل، وهي مسؤولية فردية تتممها مسؤولية الجماعة[46].

ان العمل الاجتماعي - الرسمي والاهلي - الذي يهدف لتأمين تمتع الانسان بالحقوق البديهية في العيش الكريم، ولتقليص مساحة الاختلافات بين الافراد والمناطق، اصبح مهنة لها توصيفاتها وانظمتها، وأنشأت من اجل تحقيق المساعدة الاجتماعية ادارات ومؤسسات لها مكانتها في المجتمع، وعلى مستوى العالم. وهناك العديد من المنظمات التي تقدم خدمات اجتماعية وانسانية لها طابع اقليمي أو دولي، عزز دورها اهتمام منظمة الامم المتحدة في تأمين الخدمات الاجتماعية، وعلى وجه الخصوص للسكان الذين يعانون من الفقر المُدقع، أو التهجير، أو المجاعة.

ويعتمد ميثاق الشرف للخدمة الاجتماعية، عند الموظفين المُختصِّين، وعند المتطوِّعين لهذا العمل، على مجموعة من المبادئ الأخلاقية، أبرزها:

- **المساهمةُ في تحقيق الخير العام، والنفع العام، بعيدأ عن المصالح الشخصية.**
- **مساعدةُ الآخرين على تحقيق ذاتهم.**
- **المساعدة في تنمية المجتمع في المجال الاقتصادي والثقافي والتربوي، وتقريب عُرى التواصل بين فئات المجتمع، وتقليص الهوة ما امكن بين الاغنياء والفقراء، لا سيما في الحقوق البديهية التي يجب ان يحصل عليها الانسان، كالحرية، والحق بالعيش بكرامة، والحق بالتعليم، والحق بالسكن، والحق بالحصول على الرعاية الصحية، وحق ذوي الاحتياجات الخاصة بممارسة حياتهم الطبيعية التي تتلاءم مع ظروفهم الصحية.**
- **والعاملون الاجتماعيون يجب ان يمارسوا وظيفتهم متحلِّين بروح التسامح واحترام الكرامة الانسانية، والنـزاهة والصدق والامانة.**
- **ولعلَّ السِمة الابرز التي يجب ان تتوافر عند العاملين في المجال الاجتماعي، ايمانهم بالمساواة بين الناس مهما كان دينهم أو لغتهم أو جنسهم أو مكانتهم المالية، فالاجتماعية الراقية تأخذ بعين الاعتبار انسانية الانسان بالدرجة الاولى.**
- **ومن الوظائف الاخلاقية للعمل الاجتماعي تحديد المحتاجين للتقديمات الاجتماعية،**

بعيداً عن اعتبارات الواسطة أو المحاباة، أو تأثيرات الرشوة.

- ان ميثاق العمل الاجتماعي يستوجب الالتزام بمعايير الاخلاق العالية، وعدم استغلال المحتاجين، أو الضعفاء في ممارسات مُحرَّمة، أو للقيام بأعمالٍ ممنوعة، أو لارتكابات جنسية غير اخلاقية، أو استخدامهم لجمع التبرعات لمنافع شخصية.

ان الاجتماعية سِمة انسانية لا تتمتع بها المخلوقات الاخرى، فالانسان لا يستطيع ان يعيش بمفرده. فهو قد يعيش مع المُختلِف معهم، لكنه لا يمكن ان يستمرّ بعيداً عن اقرانه. فيقال مثلاً: " فلان مقطوع من شجرة " اي انه مُعرَّض لليباس أو الاضمحلال، ومن دون سندٍ أو حماية.

ان التواصل الاجتماعي هو الذي يولِّد التقارب الاسري والعاطفة العائلية، ويدفع نحو اعتماد الشجاعة والاندفاع وفقاً لنوايا حسنة تفرضها، وهذه النوايا تشكلُ اساساً لأي عمل اجتماعي. فمن دون النوايا الصادقة لا يمكن اعتبار العمل الاجتماعي هادفاً، حيث ان اخلاقيات العمل الاجتماعي مبنيةٌ على الاهداف الانسانية وليس لتحقيق الربح، أو الوصول إلى الغايات الشخصية.

5- الأخلاقُ في مُمارسةِ الوظيفةِ العَّامة

الادارة العامة هي الوحدات التي تهتم بتسيير شؤون المواطنين في الدولة، وهي مرجعية حصرية في العديد من القضايا التي تتعلق بأحوال الناس الشخصية والخدماتية والصحية والتربوية والصناعية والتجارية، وفي قضايا العدل والامن. وهي المرجع الذي يُنظِّم حركة المقيمين وغير المُقيمين من المواطنين، ويضبط حركة القاطنين والمارين على اراضي الدولة من ابناء الجاليات الاخرى.

هذه المهام الواسعة للإدارة العامة تعطيها دوراً متقدماً لا يمكن استبداله، أو اختيار مُشابهاً له كما في الخيارات المتاحة امام التبادلات، أو التعاملات مع مؤسسات القطاع الخاص، بحيث لا يمكن مثلاً الحصول على جواز سفر إلا من دوائر الامن العام، وكذلك في تسجيل العقارات بحيث لا يمكن تسجيلها إلاَّ في الدوائر العقارية المُختصَّة، وهكذا في العديد من النواحي التي تتعلَّق بتنظيم شؤون الدولة، وانتظام اعمال السيادة على أراضيها.

ودور الادارة العامة المُتقدم يفرض على الاداري - مسؤولاً كان ام موظفاً عادياً - احترام الموقع الذي يشغله، ومعرفة اهمية الموقع بإعتباره ليس ملكاً للموظف، أو لحاشيته واقرانه، بل ملكاً للشعب برمته، ويُعبر عن الارادة الجامعة للأُمة، فلكل شخص حق الحصول على الخدمة العامة في بلاده على اسس عامة من المساواة[47].

وتفرض الاعتبارات المرجعية على الموظف في الادارة العامة - ومهما كان مستوى وظيفته - مجموعة من الاخلاقيات التي تشكل

ميثاقاً مُلزماً في ادائه لمهامه، وبعض الادارات اعتمدت شرعة اخلاقية للعمل يستند إلى احكامها الموظف في عملهِ، بهدفِ الحفاظً على حقوق المواطنين، وللحفاظ على حقوق الموظف في الوقت ذاته. ولعلّ اهم ما اعتمدته مجموعة القواعد الاخلاقية كمبادئ على الموظف الالتزام بها، هي:

- الولاء للدولة دون غيرها، بمعنى تحييد ولاءاته العاطفية والسياسية عن مسار عملهِ، بإعتباره يشغلُ موقعاً يعني كل المواطنين وليس فئةً منهم.
- ان يتمتع بالروح الوطنية العالية التي تنظر إلى المواطنين بسوية، بعيداً عن التمييز الطائفي، أو الجنسي، أو العرقي، أو المناطقي، أو الطبقي، أو الفئوي، أو الحزبـي، فمؤسسات الدولة للجميع، وخدماتها حقوق واجبة لكل المواطنين، بإستثناء الّذين حرمتهم القوانين أو الاحكام القضائية من هذه الحقوق.
- اعتماد الموظف الاداري معايير تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة دون غيرها في سياق ادائه لمهامه.
- الالتزام بتوجيهات القيادة، حتى لو كانت ميوله الشخصية لا تتلاقى مع مرجعياته العليا، لأن اخلاقيات الادارة العامة تفرض ان تكون هناك مرجعية واحدة في الادارة العامة، وليس عدة مرجعيات، والتسلسلية الهرمية لسلم الادارة تُحدد المسؤوليات والصلاحيات، من دون تعارض أو تشابك، لأن تشابك الصلاحيات يُربك الادارة وينعكس سلباً على تلبية طلبات المواطنين.
- واعتبارات الولاء للمسؤول لا تعفي الموظف من التقيُّد بالقوانين، فمن واجباته لفت نظر المرجع الاعلى إلى المخالفات القانونية، وان لا ينفذ التعليمات المُخالفة الا بعد تلقي امراً خطياً، ومن حقه في هذه الحالة ان يراجع القضاء المختص، حفاظاً على مصلحته ومصلحة الادارة العامة.
- على الموظف في الادارة العامة ان يلتزم بسرية المعاملات التي تفرضها القوانين، لا سيما عندما تتعلق بحياة الناس الشخصية ومصالحهم، أو بمصالح الدولة العليا، ويكون قد اطَّلع عليها بمناسبة توليه للوظيفة. فالاخلاق الوطنية تفرض على الاداري اعتبارات عامة، قد لا تفرضها سياقات المنافسة في القطاع الخاص.
- اعتبار الموقع الذي يشغله المسؤول ملكاً لجميع المواطنين.
- ليس من حق الموظف العام الاضراب أو توقيف مرافق الدولة العامة، إلاَّ ان ذلك لا يعني استهتار القيادة بحقوق الموظف، لا سيما في الراتب، وفي تقديمات اجتماعية تُمكنه من العيش حياة لائقة.
- لا يجوز للموظف في القطاع العام ان يقوم بأعمال قد تحط من مكانة وكرامة الموقع الذي يشغله في الادارة العامة (كأن يعمل الموظف في خدمة شخص آخر، وبوظيفة متواضعة، خارج دوام العمل).
- الموظف مُلزم بالتقيُّد بالتعليمات المعمول بها في ادارته، فلكل ادارة تقاليدها واعرافها وادبياتها، ويمكن ان يكون لها لباس موحد، فالشكليات العامة تعتبر جزءاً من المبادئ الأخلاقية للإدارة العامة (لا سيما في الاسلاك غير المدنية)، خصوصاً إذا كان الامر يتعلَّق بتوزيع الادوار والوقت، وفي طريقة معاملة المُراجعين، والعبارات التي يمكن استخدامها في التواصل معهم.
- على الرؤساء في الادارة العامة احترام مرؤوسيهم، وعدم التعرُّض لكرامتهم الشخصية، أو إلى كل ما يتعلق بأحوالهم الخاصة انطلاقاً من تأثير الموقع القيادي الذي يشغلونه، كما على الموظفين احترام مرؤوسيهم وطاعة اوامرهم وفقاً لما تنص عليه القوانين. فالقيادي هو دماغ الادارة والموظف عصبها[48].

تُشكل سمات النـزاهة والصدق ونظافة الكف، وسرعة انجاز المعاملات الاساس لمسيرة الموظف الكفوء والناجح. كما تعتبر معاملة المواطنين - أو الاجانب - بالصورة الحسنة قاعدة ذهبية للحكم

الرشيد، فالموظف هو المرآة التي تعكس واقع رُقي الدولة، وادائه الاخلاقي يعزز الثقة بها.

6- أخلاقيَّاتُ أعمالِ الوساطة

الوساطة هي الوسيلة التي يلجأ اليها طرفان أو اكثر لحل نـزاع، أو للإتفاق على موضوع مشترك بينهما. وتحتاج عمليات الوساطة إلى مفاوضات، وتبادل للأراء والمعلومات. والوسيط لحل نـزاع عادةً ما يكون مُحايداً، وفي بعض الاحيان يمكن ان يُمثل جهة من افرقاء النـزاع، أو طرفاً من اطراف عملية التفاوض، وهؤلاء يمكن ان يكونوا على خصامة، ويمكن ان يكونوا على ودٍ أو تعاون.

ان التفاوض في سياق عملية الوساطة فنٌ ومهارة، وعمادةُ الصدق والشفافية. وإذا كانت بعض الدول اعتمدت قوانين لتنظيم عمليات الوساطة، وأضفت شرعية ومحددات على العمل، لكن العمل بحدِ ذاته يبقى ذا وجهٍ انساني واجتماعي وصُلحي. وقديماً قيل "الصلحُ سيدُ الأحكام". وفي المقلب الآخر من العملية نرى أنَّ الوساطة اصبحت مهنة بحدِ ذاتها، يتفرَّغ لها اشخاص، أو مكاتب، أو حتى شركات، ويقوم هؤلاء بمهامهم مقابل بدلٍ مالي. وعمليات الوساطة اصبحت تُنتج مردوداتٍ كبيرة - على المعنيين، وعلى العاملين فيها - بعد ان كان الامر في السابق عملاً تطوُّعياً، يتطوَّع له المًتقدمون في المُجتمع، أو "الوجهاء"، أو مسؤولي الادارة والشركات من دون مقابل.

وعادةً تتسم عملية الوساطة بمعايير النُبل والمهارة والحِكمة والحنكة. والوسيط يُفترض ان يكون نـزيهاً مُجرداً، وموضوع الوساطة يجب ان يكون شرعياً وواضحاً ولا يخالف القوانين، أو يندرج في اطار الممنوعات. فلا يجوز اللجوء للوساطة فيما لا يجوز الصلح فيه، أو فيما يخالف الآداب العامة أو النظام العام[49].

وهدف الوساطة تسوية المنازعات المدنية والتجارية، وتقريب وجهات النظر بين الفرقاء للوصول إلى عقد صفقة. ولا يعني الامر ان الوساطة هي سمسرة، وفقاً لما يحلوا للبعض تفسيره، بل انها مهمة شاقة، تحتاج إلى تفاوض يأخذ احياناً جهداً كبيراً. من هنا فإن عملية التفاوض الاخلاقية تحتاج إلى التزام بأدبيات راقية، تعكس نـزاهة الوسيط، واهمها:

- معرفة اصول اللياقة والبروتوكول، حيث يحتاج الامر إلى تقديم مظاهر الاحترام للطرف الآخر، بما لا يتجاوز الحدود المقبولة، وبحيث لا يُفسَّر الامر تنازُلاً، أو استجداء.
- الصدق في نقل المعلومات، والموضوعية في التعبير عن الرأي من دون مواربة أو تحايُل.
- التحلّي بروح معنوية عالية، بما في ذلك احترام النواحي الشكلية اثناء عملية التفاوض.
- عدم استغلال عملية الوساطة لعقد صفقات جانبية تهدف لتحقيق منافع شخصية، ذلك ان هذا الامر يمكن ان ينجح مرةً، ولكنه لا ينجح دائماً، وبالتالي فسيُسيء لمكانة الوسيط.

- **على الوسيط ان يوحي بالثقة بالدرجة الاولى، وهذا الامر مرتبط بتراكم السمعة الحسنة التي لن تتأتى من عملٍ واحد.**
- **الوسيط مُلزم بالحفاظ على سرية المعلومات التي قد يكون اطلع عليها بمناسبة قيامه بعملية الوساطة، وهي من الشروط الاخلاقية الالزامية في عملية الوساطة، لأن الاخلال بهذه السِمة قد يُعرِّض اطراف النـزاع، أو الشركاء في عملية التفاوض إلى خسائر، أو اضرار كبيرة، وعندها تنتفي اهمية عملية الوساطة برمتها، لأنها قد تُحدِث خسائر للأطراف اكثر مما تُنتج فائدة، وبعض القوانين اصبحت تفرض عقوبات على الوسيط الذي يُفشي معلومات سرية**[50].
- **احترام معايير الانصاف، والانطلاق من قناعة ثابتة لإحقاق الحق، والتمسُّك بالموقف وعدم التبدُّل والتلوُّن وفق الظروف، لأن التبدُّل يُفقد الوسيط هيبته وجديته امام الاطراف المعنية.**
- **اعتماد التجرُّد الكامل عن الاهواء الشخصية، وعدم الانحياز لطرفٍ دون آخر.**
- **الابتعاد عن كل مؤثرات خارجية غير اخلاقية، وعدم قبول الرشاوى أو الاغراءات الأُخرى.**

ليس للوسيط سلطة تفرض ارادتها على الاطراف المعنية، فهو يساعد على تقريب وجهات النظر المُتباعدة، ويُقلِّص من مساحة الاختلاف، ووسيلته اعتماد الحوار والاقناع، لذلك لا يجوز للمحاور ان يعتمد إلى فرض الرأي أو الرغبة بالتغلُّب على الآخر، بل تحقيق المزيد من الاقناع والاقتناع، بعيداً عن الرغبة بالجدال من اجل الجدال[51].

خامساً: الأخلاقُ في المُواطنةِ

نصَّ الاعلان العالمي لحقوق الانسان على حق كل فرد في الجنسية، وفي ان يكون جزءاً من نظام اجتماعي (وطن)[52].

والانتماء إلى وطن - أو المواطنة - ليس شعاراً يتغنَّى به الانسان، أو يستخدمه عند الحاجة وينساه في باقي الاوقات، بل ان هذا الانتماء هو التزام بالشراكة الوطنية، وبما ترتبه هذه الشراكة من مسؤوليات، تبدأ بإحترام القانون والنظام، وتمرُّ بتأدية الواجبات المتعددة تجاه الوطن في الحفاظ على سمعة الدولة والحفاظ على مقدراتها وعلى مسار الانتظام العام لمرافقها، وصون البيئة المحيطة، وعدم التعرُّض لمصالح المواطنين الشركاء في الوطن.

وغياب المسؤولية الاخلاقية في ممارسة المواطنة تُلِحق الضرر البالغ بالوطن، وتُحدث تشوهات وشوائب يدفع ثمنها الشعب، ومؤسسات الدولة، لا سيما في النواحي الاقتصادية والامنية. كما ان مسارات الفوضى - التي قد يسلكها المُخلين - تؤثر سلباً على سمعة البلاد، وتضرُّ بتربية الجيل الناشئ.

والمواطنة الصالحة ليست حُكراً على الافراد، بل تتمدد إلى المؤسسات وشركات الاعمال. فلهذه الشركات مسؤولية وطنية واجتماعية، ومهامها الوطنية لا تقتصر على تقديم التبرعات والمساعدات للمحتاجين، بل في مدى مساهمتها في اعلاء شأن الوطن، من حيث سمعة مُنتجاته ومستوى مرافقه الخدماتيه، وفي الحفاظ على البيئة المحيطة، وفي احترام هذه الشركات للقيّم الوطنية في تعاملاتها مع موظفيها ومع مساهميها ومع العملاء. والمنافسة بين شركات الاعمال عادةً ما تأخذ بعين الاعتبار معايير الاخلاق وتقاليد البلاد، لا سيما احترام التنوع والديموقراطية، والشركات الكبرى العريقة تأخذ بعين الاعتبار هذه المعايير وتعطيها الاولوية في تعاملاتها، ولا تسعى لتحقيق الارباح فقط.

والمواطنة الحديثة تحمل جملة قيم ومبادئ، تتجاوز المفاهيم القديمة بالمعنى التقليدي الذي يُعطي حيزاً واسعاً للعصبية. فالمواطنية الصالحة هي شعور بالمساواة، وتجاوز لثقافة الرعايا، فالمواطنون متساوون مع اقرانهم في الحقوق والواجبات[53].

ان التطور الذي حصل في الميادين الحياتية المُتعددة، وفي مندرجات القوانين والاعراف، وعلى مستوى ثورة الاتصالات المُخيفة التي يشهدها العالم، اكَّد على وجدود سياق عالمي لمفهوم المواطنة لها معاييرها الموحدة، ومفاهيمها المُتشابهة ليس على المستوى

المحلي، أو الوطني فقط، بل على مستوى كل الدول المُعترف بها. وقد تعزز هذا الفهم المتطور للمواطنة من خلال المواثيق الدولية التي عالجت مواضيع حقوق الانسان، لا سيما منها الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والشخصية، ومن الاعلانات العالمية التي عالجت مواضيع حقوق المرأة والطفل، وحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة (المعوَّقين)، واصبحت مع ذلك اخلاق المواطنة مشروعاً حضارياً يطال العالم برمتهِ.

واستناداً إلى المفاهيم التي دمجت بين اعتبارات التقاليد القديمة الراقية لأخلاقيات المواطنة، والفهم الحديث لها، نستطيع ادراج مجموعة من المبادئ التي تعتبر ضرورية لصناعة مواطنة اخلاقية، ركيزتها المواطن الصالح؛ ومن اهم هذه المبادئ:

- **احترام القوانين والانظمة في الدولة، ومنها قوانين ذات معايير عالمية، لا سيما قوانين السير، والاحوال الشخصية، وحفظ الملكية، وحرية التعبير.**
- **الاعتراف بالآخر وبثقافة التنوع، بما في ذلك احترام خصوصيات الشركاء في المواطنية، وولاءاتهم السياسية والمناطقية، وعقائدهم الدينية ومدارسهم الفكرية، ذلك ضمن الوحدة الوطنية التي تتحدد عناوينها المُلزِمة في الدستور.**
- **الولاء الوطني الصافي، وفوق كل الاعتبارات الأُخرى التي تأتي في الدرجة التالية. ان الاهواء والالتزامات الفكرية والعقائدية على تنوعها وتعددها، يجب ان لا تكون على حساب الولاء الوطني.**
- **الابتعاد عن القساوة، أو التوحُش في مقاربة الامور المشتركة مع الشركاء في الوطن، وهذا يفرض التعامل برأفة وعاطفة، تستند إلى روح العدالة والمساواة، هذه الروحية هي التي تساهم في علاج المُعضلات التي تواجه الاوطان، خاصةً مشاكل الفقر والمرض، وشعور البعض بالتهميش والتمييز.**
- **وكون المواطنة ليست منَّة أو هبة من احد، يترتب على ذلك تعامل الاقوياء مع الضعفاء بروح الاخوة في المواطنية، بعيداً عن استعلاء القوي على الضعيف، أو تسلُّح الضعيف بفكرة الفوضى التي يعتقد انها تُحسن اوضاعه امام الاقوياء.**
- **المواطنة شعور وطني عالي وراقي، يجب ان لا تتأثر بثقافة التمييز بين المواطنين على اساس الانتماء الديني، أو العرقي، أو الجنسي.**
- **الاخلاق الوطنية تفرض على الفرد ان يكون جزءاً من مكونات الوطن، يحافظ على تراثه وتقاليده النافعة، ويساهم بالدفاع عنه امام العدوان الخارجي وفقاً لإمكانياته المادية، أو الجسدية، أو الفكرية.**
- **احترام المفاهيم الدولية الحديثة لحقوق الانسان، والتعامل وفقها في الممارسات اليومية، لا سيما منها قيم الديموقراطية وحرية القول والفكر والعمل.**
- **تغليب ثقافة المحبة تجاه الشعوب الأُخرى، ونبذ الكراهية والعداء، خصوصاً إذا كان الامر يتعلق بشعوب مختلفة من حيث اللون أو القومية أو الدين أو اللغة.**
- **التمييز بين الشعوب والحكام، فإذا اخطأ الحاكم يجب عدم محاسبة شعبهِ على اخطائه، فالكراهية النابعة من الحقد الوطني أو القومي أو العرقي تتناقض مع ثقافة المواطنة الاخلاقية الراقية، والحقد بين الامم والشعوب يولِّد المآسي التي يدفع ثمنها الابرياء غالب الاحيان.**

ان المواطنة الاخلاقية هي ثقافة تساهم في اخراج الاوطان من زواريب التعصب والانغلاق والرجعية إلى رحاب الحضارة والتقدم، وتفتح آفاق التمدُّن والعقلانية. وعلى القائد مسؤوليات اخلاقية في ارساء ثقافة المواطنة، من خلال التعاطي الانساني مع مواطنيه، ومن واجباته حل مشكلاتهم التي قد تُضعف مشاعرهم الوطنية بعض

الاحيان، ذلك من خلال رفع الظلم عن المظلومين، وانعاش معنويات المُهمشين، ومساعدة الفقراء والمعوزين، وارساء العدالة والمساواة في ارجاء الوطن، مما يساهم في زيادة ثقة المواطن بدولته.

ان المواطنة الاخلاقية ترتقي بالانسان من مرتبة الفرد إلى مرتبة المواطن، وينخرط بذلك الفرد في العمل الاجتماعي والمدني والسياسي والانتاجي ليساهم في تقدم الوطن، وازدهار الدولة.

والقيم الدينية عادةً تُغني المشاعر الوطنية ولا تنال منها على ما يحلوا للبعض تفسيره، ولكن تعاليم الاديان السماوية لا يجب ان تؤخذ على غير مقاصدها، أو ان تساهم في التفرقة أو التعصب أو الانغلاق. فالمسيحية والاسلام على وجه التحديد دعتا إلى المحبة والمساواة والتسامح، واحترام التنوع، واعترف كل منها بحقوق الآخرين - المُختلفين معهم في العقيدة - بالمواطنة وبالعيش الكريم وبالشراكة الانسانية السمحاء.

المواطنة ليست شوفينية عرقية أو دينية أو قومية أو جهوية، بل هي التزام اخلاقي بموجبات الوطنية في المساهمة بالاعباء العامة المالية للدولة، وفي المساعدة حيث امكن في المتوجبات الوطنية العامة، الامنية والاجتماعية والانمائية، وفي حفظ تقاليد الامة الراقية التي تساهم في رفع مكانة الدولة.

والمواطنة ليست فقط قوانين تُطبق، بل ممارسات ادبية للمواطنين تتكامل مع مساعي اجهزة الدولة في خلق بيئةٍ حاضنة لمفاهيم المحبة والتعاون والاخاء والتعاضد، تحترم الاصالة وتأخذ من كل جديدٍ نافع.

ان مقاييس الالتزام الوطني تعتمد على مدى احترام المواطن للمشتركات مع الاخوة في المواطنية، وفي مدى تطبيقه للقوانين والانظمة التي وُجِدَت لخدمة الجماعة ولحفظ مصالح الدولة التي ترعى شؤون المواطنين.

خاتمة

ان الادارة الحديثة والمتطورة اصبحت تَرتكزُ على العلم، وعلى التقنيات العصرية، التي فرضت نفسها بقوة في الادارة وعلى مختلف زوايا هذه الادارة المُتعددة، كما في كل مراحل الانتاج الاخرى.

وان قصر نظر بعض القيادات الادارية، الذين يفتشون عن الحلول السحرية السريعة، في تطوير الاداء أو في تسريع عمليات الانتاج، يتحول إلى كابوس بيروقراطي لا يُثمر[54].

والجهود الحثيثة، والعمل المتواصل الذي يَرتكز إلى القواعد المتوافق عليها في علم الادارة، هي التي تُوصلُ إلى النتائج المرجوّة. وقواعد علم الادارة الاكثر صحةً، هي التي اثبتتها التجارب الناجحة، واكدت عليها قواعد العلم الذي يأخذ بكل جديدٍ ناجح.

وقد تكون المهارات الادارية التي يجب ان يتمتع بها القائد الاداري - أو الاداري العادي - متعددة ومتنوعة، وفيها الكثير من المندرجات المُعقَّدة والتفصيلية، الا ان العناوين الرئيسية لهذه المهارات، لايوجد خلاف كبير حولها، وهي: القدرة على تسير الامور بحكمة ودراية عند القائد الاداري الناجح، ومعرفة كيفية الاستفادة من الوقت ومن وسائل الاتصال الحديثة، وفي ان يكون لدى القائد القدرة على تأليف فريق عمل فاعل، ومعرفة بفن التفاوض، والشجاعة في فرض التغيير إلى الافضل.

وفي اخلاقيات الاعمال تبيَّن جلياً من خلال البحث المُعمَّق، انها ضرورية في مقاربة نواحي الحياة المُتعددة، لا سيما في مجال الاعمال بكافة نواحيها، واختصاصاتها. من الصناعة والتجارة، مروراً بالمقاولة والسياحة والخدمات، وصولاً إلى عالم المال الواسع.

واخلاقيات الاعمال ركيزة من ركائز العمل الناجح، وعلى عكس ما يُشاع - بأنها تخفف من الربحية - فإن السمعة الطيبة للوحدات الانتاجية على اختلافها، هي التي تراكم العمل، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق ربحية اكثر، تستند إلى مشروعية اخلاقية.

فالمال الحرام بالمفهوم الديني، هو المُتأتي من اساليب غير مشروعة، والمشروعية هي اخلاق بالدرجة الاولى، لأنها تعتمد معايير متعارف عليها، أو تنصُ عليها القوانيين الوضعية المرعية الاجراء.

المراجع

1- توني كينبرغ، الوجيز في القيادة، ترجمة غيث اوغلي، دار الكتاب العربـي، بيروت، 2009.
2- حسن الحلبـي، الوجيز في الادارة العامة، المكتبة الادارية، بيروت، 1995.
3- روبرت ووترمان، براعة الادارة في الشركات الاميركية، ترجمة د. علا عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
4- علي حسين الشامي، الادارة العامة والتحديث الاداري، رشاد برس، بيروت، 1995.
5- كميل حبيب وجان بولوس والاب كميل مبارك، اخلاقيات الاعمال في الادارة والمال، منشورات الحكمة، بيروت، 2010.
6- مهدي زويلف وسليمان اللوزي، التنمية الادارية والدول النامية، دار مجدلاني، عَمان، 1993.
7- محي الدين القيسي، مباديء القانون الاداري، منشورات الحلبـي، بيروت، 1999.
8- عيسى علي الملا، المهارات الاساسية للمدير الناجح، مقدمة خالد السلطان، منشورات مكتبة الملك فهد، الدمام، 2010.
9- روجير فالك، مهنة الادارة، هل هي فن ام مهنة؟ ترجمة السيد وفائي، دار الكتاب العربـي للطباعة والنشر، القاهرة، 1967.
10- انجيل متى (المُقدس).
11- القرآن (الكريم).
12- عيسى علي الملا، القيادة الادارية علم وفن، مكتبة الملك فهد الوطنية، الخُبر، 2010.
13- جان بولوس وآخرين، مدخل إلى الادارة الاستراتيجية، طباعة المؤلف، جامعة الحكمة، بيروت 2011.
14- يورام ويندا وكولين كروك، اصول اتخاذ القرارات الادارية الحاسمة، ترجمة وطباعة الد العربية للعلوم، بيروت 2005.
15- سمير عبد المنعم، البعد الاخلاقي لقانون العلاقات الدولية، طباعة المؤلف، القاهرة 1988.
16- محمد المجذوب، الاصلاح الاداري في لبنان، منشورات منتدى الفكر التقدمي، بيروت، آذار 2002.
17- محفوظ احمد جودة، الادارة العامة وتطبيقاتها في الاردن، دار زهران للنشر، عمان 1997.
18- رامز عمار ونعمت مكي، حقوق الانسان والحريات العامة، طباعة المؤلفين، الجامعة اللبنانية، بيروت 2010.
19- يوسف أبو عجاج، الشخصية الناجحة الموهوبة، دار الكتاب العربـي، دمشق 2013.
20- يوران ثربورن، سلطة الدولة، ترجمة عبدالله خالد، دار المروج، بيروت 1985.
21- كمال جنبلاط، ادب الحياة، الدار التقدمية، المختارة، لبنان، 1987.
22- يوسف عجاج، ادارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، دمشق 2010.
23- خليل حسين، منظمة التجارة العلمية واثر عولمة المال والاقتصاد، مجلس النواب اللبناني، بيروت، المجلد رقم 46، آذار 2003.
24- كمال حماد، العولمة والقانون الدولي العام، منشورات الجامعة اللبنانية، بيروت 2009.
25- عماد الغصيني، تبييض الاموال والارهاب، دار بلال للطباعة والنشر، بيروت 2001.
26- الميثاق الاجتماعي الصادر عن وزارة الشؤون الاجتماعية اللبنانية، بيروت 2011.
27- العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية 1966، طباعة وترتيب محمد عيسى في كتاب حقوق الانسان في العالم المعاصر، دار اكاكوس، بيروت 2001.
28- الاعلان العالمي لحقوق الانسان الصادر عن الامم المتحدة للعام 1948.
29- عدنان السيد حسين (رئيس الجامعة اللبنانية) المواطنة - اسسها وابعادها، منشورات الجامعة اللبنانية، بيروت 2013.
30- قانون تنظيم المنازعات المصري، منشور في الجريدة الرسمية المصرية، القاهرة، اكتوبر 2013.

31- جريدة اليوم السابع المصرية، القاهرة 12/2/2013.
32- مجلة الآداب، بيروت، العدد 11-12/2010
33- أكثر من 11 موقع الكتروني باللغة والعربية واللغتين الفرنسية والانكليزية.
1- Charron et Sabine Separi, Mangement DCG, DUOND, Paris, Jean-Luc 2010.
2- Daniel Lochak, Les Droit De L'omme, Editions La Decouvert, 75013 Paris, 2002.
3- James Brian Quinn, Intelligent Enterprise, New york, Free press, 1992.
4- Nada Abd Assater Abo Samra And Norman Bishara, Print Shop, Ain Aremmaneh, beyrut, 2006.
www.assawsana.com

انتهى

---

[1] راجع حسن الحلبـي، الوجيز في الادارة العامة، المكتبة الادارية، بيروت، 1995، ص 136.
[2] د. علي حسن الشامي، الادارة العامة والتحديث الاداري، رشاد برس، بيروت، 1995، ص 229.
[3] راجع حسن الحلبـي، الوجيز في الادارة العامة، مرجع سابق، ص 19.
[4] علي حسين الشامي، مرجع سابق، ص 230.
[5] راجع كتاب التنمية الادارية والدول النامية، تأليف د. مهدي زويلف، ود. سليمان اللوزي، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 78.
[6] راجع د. علي حسين الشامي، الادارة العامة والتحديث الاداري، مرجع سابق، ص229.
[7] راجع د. علي حسين الشامي، المرجع السابق، ص 16.
[8] Jean-Luc Charron et Sabine Separi, management. DCG. DUOND, Paris, 2009, p. 71.
[9] توني كيبنبرغر، الوجيز في القيادة، دار الكتاب العربـي، بيروت، ترجمة غيث اوغلي، 2009، ص 49.
[10] علي حسين الشامي، الادارة العامة والتحديث الاداري، مرجع سابق، ص 123.
[11] د. محي الدين القيسي، مبادئ القانون الاداري العام، منشورات الحلبـي، بيروت، 1999، ص 4.
[12] توني كيبنبرغر، الوجيز في القيادة، مرجع سابق، ص 63.
[13] د. كميل وحبيب ود. جان بولس، والاب كميل مبارك، اخلاقيات الاعمال في الادارة والمال، منشورات الحكمة، بيروت 2010، ص 71.
[14] Jean-Luc Charron, Management, DCC 7, DUNOD, Paris, 2009, p. 43.
[15] روبرت ووترمان، الابن، براعة الادارة في الشركات الاميركية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 134.
[16] راجع د عيسى علي الملا، المهارات الاساسية للمدير الناجح، مقدمة خالد السلطان، منشورات مكتبة الملك فهد، الدمام، 2010، ص 11.
[17] روجير فالك، مهنة الادارة، هل هي فن أو مهنة؟ ترجمة السيد وفائي، دار الكتاب العربـي للطباعة والنشر، القاهرة، 1967، ص 7.
[18] د. عمر وصفي عقيلي، الادارة اصول واسس ومفاهيم، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 75.
[19] انجيل، متى 6، 24.
[20] روجير فالك، مهنة الادارة، المرجع السابق، ص 44.
[21] عيسى بن علي الملا، القيادة الادارية علم وفن، مكتبة الملك فهد الوطنية، الخبر، 2012، ص 246.
[22] براعة الادارة في الشركات الاميركية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1999،

ص 187. Robert H. Waterman.
[23] جان بولوس وآخرين، مدخل إلى الادارة الاستراتيجية، طباعة المؤلف، جامعة الحكمة، بيروت 2011، ص 142.
[24] يورام ويندا وكولين كروك، اصول اتخاذ القرارات الادارية الحاسمة، الدار العربية للعلوم، بيروت 2005، ص 116.
[25] سورة التوبة، 34.
[26] جان بولوس وآخرين، اخلاقيات المهن والاعمال في الادارة والمال، منشورات الحكمة، بيروت، 2014، ص 146.
[27] زياد حافظ، الاخلاق في الاقتصاد الاسلامي، مقالة منشورة في مجلة الاداب، بيروت، العدد 11 و12/2010.
[28] د. سمير عبد المنعم، البعد الاخلاقي لقانون العلاقات الدولية، طباعة المؤلف، القاهرة، 1988، ص 148.
[29] عيسى محمد بوارس، القاعدة القانونية والقاعدة الاخلاقية، مقالة منشورة بتاريخ 28/1/2009، WWW.reecors.net.
[30] د. محمد المجذوب، الاصلاح الاداري في لبنان، منشورات منتدى الفكر التقدمي، بيروت، آذار 2002، ص 29.
[31] محفوظ احمد جودة، الادارة العامة وتطبيقاتها في الاردن، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 54.
[32] Daniel Lochak; Les Droits De l'Homme, Editions la Decouverte, 75013, Paris, 2002, p. 113.
[33] مقالة للدكتور عبدالله محمد القضاة، مؤسساتنا ومبدأ الادارة بالاخلاق، 22/3/2011. www.assawsana.com.
[34] رامز عمار ونعمت مكي (اساتذة في كلية الحقوق - الجامعة اللبنانية)، حقوق الانسان والحريات العامة، طباعة المؤلفين، بيروت، 2010، ص 10.
[35] توني كيبنبرغر (ترجمةغيث اوغلي) الوجيز في القيادة، دار الكتاب العربـي، بيروت، 2009، ص 104.
[36] يوسف أبو العجاج، الشخصية الناجحة الموهوبة، دار الكتاب العربـي، دمشق، 2013، ص 31.
[37] يوران ثربورن، سلطة الدولة، ترجمة عبدالله خالد، دار المروج، بيروت 1985، ص 40.
[38] كمال جنبلاط، ادب الحياة، الدار التقدمية، لبنان - المختارة، 1987، ص 168.
[39] راجع كتاب يوسف أبو العجاج، ادارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، دمشق، 2010، ص 17.
[40] يوسف أبو العجاج، ادارة وتنمية الموارد البشري، مرجع سابق، ص 168.
[41] See James Brian Quinn, Intelligent Enterprise, New York: Free Press, 1992, p. 9-10.
[42] The Lebanese Code of Corporate Governance, Nada Abdelsater Abu samra And norman Bishara,print shop, ain Aremmaneh, Beyrut, Lebanon, 2006, p. 44.
[43] د. خليل حسين، منظمة التجارة العالمية واثر عولمة المال والاقتصاد، الحياة النيابية، بيروت، المجلد رقم 46، آذار 2003، ص 86.
[44] راجع د. كمال حماد، العولمة والقانون الدولي العام، منشورات الجامعة اللبنانية، بيروت 2009، ص 102.
[45] د. عماد الغصيني، تبييض الاموال والارهاب، دار بلال للطباعة والنشر، بيروت 2011، ص 158.
[46] راجع الميثاق الاجتماعي الصادر عن وزارة الشؤون الاجتماعية، بيروت 2011، ص 4.
[47] راجع العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية، د. محمد عيسى، حقوق الانسان في العالم المعاصر، دار اكاكوس، بيروت 2001، ص 373.
[48] د. علي حسن الشامي، الادارة العامة والتحديث الاداري، مرجع سابق، ص 129.
[49] راجع مقالة ابراهيم قاسم، قانون الوساطة، جريدة اليوم السابع، القاهرة 12/2/2013.
[50] راجع قانون تنظيم الوساطة لتسوية المنازعات المصري، المنشور في الجرية الرسمية المصرية، القاهرة، اكتوبر 2013.
[51] كمال جنبلاط، ادب الحياة، مرجع سابق، ص 162.
[52] راجع الاعلان العالمي لحقوق الانسان الصادر عن الامم المتحدة بتاريخ 10/10/1948.

(المادة 28).

[53] د. عدنان السيد حسين، المواطنة - اسسها وابعادها، منشورات الجامعة اللبنانية، قسم الدراسات الاجتماعية، بيروت، 2013، ص 153.

[54] راجع روبرت ووترمان، براعة الادارة في الشركات الاميركية، مرجع سابق، ص 10.

Table of Contents